A ARTE DA NEGOCIAÇÃO

DONALD J. TRUMP & TONY SCHWARTZ

INTRODUÇÃO DE RICARDO BELLINO

Conteúdo

A ARTE DA NEGOCIAÇÃO

DONALD J. TRUMP

E TONY SCHWARTZ

NOTA DA EDITORA

A arte da negociação foi lançado em 1987 e desde então é reeditado sem alterações no conteúdo. Todas as informações contidas no texto referem-se àquele período.

Para meus pais – Fred e Mary Trump

AGRADECIMENTOS

Devo um especial agradecimento às muitas pessoas que tornaram possível eu concluir este livro face às minhas outras responsabilidades. Minha maravilhosa esposa, Ivana Trump, e meus três filhos foram compreensivos quando tive que dedicar muitos fins de semana ao trabalho no livro. Si Newhouse convenceu-me a escrever, apesar de minha relutância inicial. Howard Kaminsky, Peter Osnos e muitos outros da Random House apoiaram o livro com entusiasmo e energia.

Tony Schwartz gostaria de agradecer às muitas pessoas que generosamente dedicaram seu tempo, em especial a Robert Trump, Der Scutt, Nick Ribis, Blanche Sprague, Norman Levine, Harvey Freeman, Tony Gliedman, Al Glasgow, John Barry e Dan Cooper. Pela digitação, fotocópias, edição, pesquisa e checagem de dados, obrigado a Ruth Mullen, Gail Olsen, Adina Weinstein, Deborah Immergut e Nancy Palmer. Sem Norma Foerderer, a doce Norma, interferindo em meu nome, eu nunca teria tido o tempo e o acesso necessários. Minha agente, Kathy Robbins, é a melhor no que faz, mas também é muito mais: editora, líder de torcida e confidente. Ed Kosner, o extraordinário editor da *New York*, há muito é uma fonte de ideias, inspiração e sábios conselhos. Minhas filhas, Kate e Emily, são uma alegria, um desafio e uma inspiração. Minha esposa Deborah é a pessoa mais solidária que já conheci, minha primeira editora, minha melhor amiga e – passados dez anos –, ainda, o amor da minha vida.

INTRODUÇÃO

Ame-o ou o odeie, é impossível não começar a introdução à nova edição do livro *A arte da negociação*, a qual tenho a honra de escrever a convite de meu amigo M. Conte Jr., da Citadel - Grupo Editorial, sem fazer uma referência ao maior *deal* da vida de Donald J. Trump, que o levou a ocupar o cargo mais alto do poder mundial e se tornar “CEO da América S.A.”.

Desde que assumiu o mandato em janeiro de 2017, Trump vem sofrendo tentativas históricas e desesperadas de desmoralização diariamente, tentativas essas revestidas de uma suposta liberdade de expressão. Todas as vezes que testemunho linchamentos públicos como esse, questiono sua verdadeira razão e motivos e imediatamente assumo que exista uma agenda oculta para preservar o *status quo* de um sistema degenerado.

Vivemos hoje sob o manto do “politicamente correto”, pautados por demagogias e retóricas que levam a um retrocesso de nossa civilização, criando obstáculos morais que impedem a muitos de evoluir e desenvolver o seu potencial pleno por medo de errar ou ferir as novas leis do que pretensamente se considera correto.

Ao olhar friamente para os resultados, sem me deixar influenciar pelas críticas que invadem meus olhos e ouvidos e deixando de lado qualquer discussão de âmbito político, até porque estou escrevendo a introdução de um livro de negócios, fica fácil notar a nova direção que o presidente Donald J.

Trump está dando a seu país, orientada para resultados, como deve fazer o CEO de uma empresa, sendo isso que os acionistas e colaboradores esperam dele.

Em apenas seis meses de governo foram geradas mais de duas centenas de milhares de novos empregos, o valor patrimonial das empresas listadas na bolsa de valores atingiu níveis recordes e ultrapassou os US$ 4 trilhões, houve a desburocratização da máquina estatal, com cortes profundos de custos e o surgimento de um ambiente favorável à instalação e ampliação de fábricas em território norte-americano, propiciando a geração de novos postos de trabalho e a injeção de bilhões de dólares na economia local.

Eu não apenas li este livro, mas escrevi uma história com o empreendedor Donald J. Trump, que começou com o desafio que ele me deu de lhe vender uma ideia em apenas 3 minutos. Essa "aventura empreendedora" acabou se tornando um livro campeão de vendas mundial, intitulado *You Have 3 Minutes* (Você tem 3 minutos) e, o mais importante, o código de ética e valores que aplico diariamente em minha jornada na escola da vida.

A arte da negociação foi escrito há exatos 30 anos (e publicado em 1/11/1987) e traz lições e reflexões que, se aplicadas hoje, podem levar você a assumir a presidência de sua vida, de sua empresa - e, por que não, de seu país.

RICARDO BELLINO

Mentor and Entrepreneur in Chief School of Life Academy

SUMÁRIO

1

NEGOCIAÇÕES

Uma semana na vida

Não faço pelo dinheiro. Tenho bastante, muito mais do que jamais precisarei. Faço pelo prazer de fazer. Negociar é minha forma de arte. Outras pessoas fazem pinturas lindas em uma tela ou escrevem poesias maravilhosas. Gosto de fazer negócios, de preferência, dos grandes. É minha forma de diversão.

A maioria das pessoas fica surpresa com minha maneira de trabalhar. Levo livre. Não carrego uma pasta executiva. Tento não marcar reuniões demais. Deixo minha porta aberta. Você não consegue ser criativo ou empreendedor se tem tudo estruturado demais. Prefiro ir para o trabalho todo dia e simplesmente ver como se encaminha.

Não há uma semana típica em minha vida. Acordo muito cedo na maioria das manhãs, pelas seis, e passo a primeira hora do dia ou um pouco mais lendo os jornais. Geralmente chego em meu escritório pelas nove horas e vou para o telefone. É raro eu ter um dia com menos de cinquenta ligações, e com frequência são mais de cem. Em meio a isso, tenho pelo menos uma dúzia de reuniões. A maioria ocorre de última hora e poucas duram mais do que quinze minutos. Raramente paro para almoçar. Saio do escritório por volta de seis e

meia, mas frequentemente faço ligações de casa até a meia-noite e durante todo o fim de semana.

A coisa não para nunca, e eu não mudaria isso por nada. Tento aprender com o passado, mas planejo o futuro focando exclusivamente no presente. Aí é que está a diversão. E, se não tem diversão, para que serve?

SEGUNDA-FEIRA

9h

Minha primeira ligação é para Alan (“Ace”) Greenberg, sobre o pregão do Bear Sterns, um grande banco de investimentos de Wall Street. Alan é CEO do Bear Sterns, é meu banqueiro de investimento há cinco anos e é o melhor que existe. Há duas semanas, começamos a comprar ações dos Holiday Inns. Estavam à venda na faixa de 50. Nessa manhã, diz Alan, eu possuo pouco mais de um milhão de ações, ou pouco mais de 4% da empresa. O mercado fechou na sexta-feira a US$ 65 a ação, principalmente, diz Alan, por causa dos rumores de que fui um grande comprador, e há especulações de que estou planejando uma investida sobre a empresa.

A verdade é que estou mantendo minhas opções em aberto. No fim das contas, posso ir atrás do controle da Holiday, que considero de certa maneira desvalorizada. Com o valor atual das ações, eu poderia assumir o controle por menos de US$ 2 bilhões. Os três hotéis-cassinos da Holiday poderiam valer quase isso – e a empresa ainda possui outros 300 mil quartos de hotel.

Uma segunda opção, se o preço das ações subir o suficiente, é vender minha participação e obter um belo lucro. Se eu fizesse isso hoje, já teria uns US$ 7 milhões a mais. A terceira possibilidade é que a Holiday possa acabar se

oferecendo para recomprar minhas ações acima do valor nominal, só para se ver livre de mim. Se o prêmio for alto o bastante, venderei.

De qualquer modo, me divirto vendo a que ponto maus gestores podem chegar para preservar o que chamam de independência – que, na verdade, significa apenas o emprego deles.

9h30

Abraham Hirschfeld telefona para pedir conselhos. Abe é um empreendedor bem-sucedido do meio imobiliário, mas quer ser político. Infelizmente para o Abe, ele é muito melhor empreendedor do que político.

Nesse outono, Abe tentou concorrer a vice-governador contra o candidato do governador Cuomo, Stan Lundine, escolhido a dedo. Cuomo travou uma luta nos tribunais para que Hirschfeld ficasse de fora da campanha por razões técnicas, e, claro, o tribunal acabou excluindo-o na metade da campanha. Abe sabe que me dou bem com o governador e quer o meu conselho sobre apoiar Cuomo ou mudar de grupo e apoiar o adversário. Digo a ele que não há dúvida: fique com o vencedor, que além do mais é um cara dos bons.

Marcamos uma reunião para quinta-feira.

10h

Ligo para Don Imus para agradecer. Imus tem um dos programas de rádio mais famosos dos Estados Unidos na WNBC e está ajudando a arrecadar fundos para o Annabel Hill Fund.

Fico impressionado com a proporção que o evento assumiu na mídia. Começou na semana passada, quando vi uma notícia nacional do repórter Tom Brokaw sobre uma adorável senhora de idade da Geórgia, a Sra. Hill, que estava

tentando impedir a execução da hipoteca de sua fazenda. O marido de 67 anos havia se suicidado algumas semanas antes, na esperança de que o seguro de vida salvasse a fazenda, na família há várias gerações. Porém, os rendimentos do seguro não chegaram nem perto do suficiente. Era uma situação muito triste, e fiquei sensibilizado. Lá estavam pessoas que haviam trabalhado dura e honestamente a vida toda apenas para ver tudo desmoronar diante delas. Para mim, simplesmente parecia errado.

Via NBC, entrei em contato com um cara maravilhoso da Geórgia chamado Frank Argenbright, que estava muito envolvido na tentativa de ajudar a Sra. Hill. Frank me direcionou para o banco detentor da hipoteca da Sra. Hill. Telefonei na manhã seguinte e consegui falar com um vice-presidente. Expliquei que eu era um empresário de Nova York e estava interessado em ajudar a Sra. Hill. Ele falou que lamentava, mas era tarde demais. Iam leiloar a fazenda, disse ele, e "nada nem ninguém impediria".

Aquilo me deixou irado. Falei para o cara: "Escute aqui. Se executarem a hipoteca, vou pessoalmente processar você e seu banco por assassinato, por terem assediado o marido da Sra. Hill até a morte". De repente o executivo do banco ficou bem nervoso e disse que daria um retorno em breve.

Às vezes, vale a pena ser um pouco descontrolado. Uma hora depois, recebi uma ligação do banqueiro, e ele disse: "Não se preocupe, vamos resolver o caso, Sr. Trump". A Sra. Hill e Frank Argenbright contaram para os veículos de comunicação, e de uma hora para outra era a principal história nos noticiários.

Até o fim da semana, arrecadamos US$ 40 mil. Imus sozinho arrecadou US$ 20 mil apelando aos ouvintes. Como um presente de Natal para a Sra. Hill e família, marcamos uma cerimônia de queima da hipoteca para a noite de Natal

no átrio da Trump Tower. Estou confiante de que até lá teremos arrecadado todo o dinheiro. Prometi à Sra. Hill que, caso isso não aconteça, cobrirei a diferença.

Digo a Imus que ele é o melhor e o convido para assistir a uma partida de tênis do U.S. Open na próxima semana. Tenho um camarote e costumava frequentar quase todo dia. Hoje vivo tão ocupado que basicamente apenas convido os amigos para irem.

11h15

Harry Usher, o comissário da liga de futebol dos Estados Unidos, me liga. Mês passado, o júri do processo antitruste que movemos contra a National Football League decidiu que a NFL era um monopólio, mas nos concedeu apenas um dólar simbólico por danos. Eu já havia deixado os melhores jogadores de meu time, o New Jersey Generals, assinarem com a NFL.

Discutimos qual abordagem tomar. Quero ser mais agressivo. “O que me preocupa”, digo a Harry, “é que ninguém está forçando o suficiente no recurso.”

12h

Gerry Schoenfeld, presidente da Shubert Organization, a maior proprietária de teatros da Broadway, telefona para recomendar uma mulher para uma vaga como administradora de escritório. Fala que ela quer trabalhar especificamente para Donald Trump; digo que ela é maluca, mas será um prazer conhecê-la.

Conversamos um pouco sobre o ramo teatral e digo a Gerry que estou para levar meus filhos para ver *Cats*, uma das peças dele, pela segunda vez. Ele pergunta se estou pegando os ingressos com o escritório dele. Digo que não gosto de fazer esse tipo de coisa. “Não seja tolo!”, diz ele. “Temos uma mulher

aqui cujo trabalho é providenciar ingressos para nossos amigos. Aqui está o número dela. Não hesite em ligar.”

Um gesto bacana de uma pessoa bacana.

13h15

Anthony Gliedman dá uma passada para discutir o projeto do Wollman Rink. Gliedman foi comissário de habitação na gestão de Ed Koch. Na época brigamos muito, e, embora eu acabasse derrotando-o nos tribunais, sempre o considerei brilhante. Não guardo rancor das pessoas que se opõem a mim. Procuro contratar as mais talentosas onde quer que consiga encontrá-las.

Tony tem ajudado a coordenar a reconstrução do rinque de patinação Wollman no Central Park, um projeto em que a cidade errou muito feito por sete anos. Em junho, ofereci-me para fazer o trabalho. No momento estamos adiantados no cronograma, e Tony conta que organizou uma coletiva de imprensa para quinta-feira para celebrar um passo importante da construção: a colocação do concreto.

Não me parece um evento de imprensa, e pergunto se é provável que alguém apareça. Ele diz que pelo menos doze meios de comunicação confirmaram presença. Fim dos meus julgamentos sobre o que é notícia.

14h

Deponho numa ação judicial que movemos contra uma empreiteira da Trump Tower. Na metade do serviço tivemos que demitir a empresa por total incompetência e estamos processando por perdas e danos. Odeio processos e depoimentos, mas a verdade é que, se você está certo, tem que marcar posição, ou as pessoas passam por cima. De qualquer maneira, eu não teria como evitar

depoimentos, mesmo que jamais movesse um processo. Hoje em dia, se o seu nome é Donald Trump, parece que todo mundo quer processá-lo.

15h

Peço a Norma Foerderer, minha assistente executiva e a pessoa que mantém minha vida organizada, para trazer o almoço: uma lata de suco de tomate. Quase nunca saio porque na maioria das vezes é perda de tempo.

15h15

Dou uma ligada para Sir Charles Goldstein; ele não está, então deixo uma mensagem. Ele é um advogado bem-sucedido do mercado imobiliário, mas não é dos meus preferidos.

Tenho certeza de que Charles Goldstein é do Bronx, mas é um cara cheio da pompa e tem uma tendência a agir como se fosse da realeza, por isso o chamo de Sir Charles. No fim de semana fiquei sabendo que Lee Iacocca contratou Sir Charles para representá-lo em uma negociação em Palm Beach na qual Lee e eu pretendemos ser sócios. Lee não tinha como saber de minhas experiências passadas com Sir Charles. Um tempo atrás, eu estava no meio de uma negociação com um cara que precisava de um advogado e recomendei Sir Charles. Logo depois, fiquei sabendo que Sir Charles estava recomendando a seu cliente para não fazer negócios comigo. Não pude acreditar!

Essa negociação é para a compra de um condomínio de duas torres na área de Palm Beach. Tenho uma casa em Palm Beach – um lugar espetacular chamado Mar-a-Lago –, e um dia no inverno passado, quando fui passar um fim de semana, saí para almoçar com amigos. No caminho, um par de lindas torres brancas reluzentes atraiu meu olhar. Fiz algumas ligações. Soube que foram

construídas por uns US$ 120 milhões e que um grande banco de Nova York tinha acabado de executar a hipoteca dos construtores. Quando vi, estava fechando o negócio para comprar o projeto por US$ 40 milhões.

Um amigo em comum, William Fugazy, foi o primeiro a comentar que Lee e eu deveríamos fazer um negócio imobiliário juntos. Considero Lee um empresário espetacular, fez maravilhas para a Chrysler dar a volta por cima e gosto muito dele pessoalmente. Uma coisa levou à outra, e começamos a conversar sobre as torres. É um investimento considerável, e não tenho certeza de que Lee esteja absolutamente certo de que queira ir em frente com esse projeto. Se o caso é esse, ocorre-me que ele tomou a decisão perfeita ao contratar um advogado de quem eu não gosto. E é exatamente o que pretendo dizer a Sir Charles quando ele retornar a ligação.

15h30

Ligo para minha irmã, Maryanne Barry, para discutir o resultado recente de uma ação judicial que estamos contestando em Atlantic City. Maryanne é juíza da corte federal em New Jersey, e seu marido é um advogado talentoso que contratei em várias ocasiões.

"Você acredita que decidiram contra nós?", questiono. Maryanne é muito inteligente, obviamente sabe muito mais sobre leis do que eu e fica tão surpresa quanto eu. Digo que providenciei o envio de todo o dossiê do caso para John imediatamente porque quero que ele trate do recurso.

16h

Vou para nossa sala de conferências para ver *slides* de possíveis decorações de Natal para o saguão da Trump Tower. O espetacular átrio de mármore de seis

andares tornou-se um dos principais pontos turísticos de Nova York. Mais de 100 mil pessoas de todo o mundo vêm visitar e fazer compras toda semana, e agora é um símbolo da Organização Trump. É por isso que ainda me envolvo em detalhes como o tipo de decoração de Natal que devemos usar.

Não gosto da maioria do que me mostram. Por fim vejo uma enorme e magnífica guirlanda dourada para a entrada do prédio e decido que devemos usar somente ela. Às vezes – não frequentemente, mas às vezes –, menos é mais.

16h30

Nicholas Ribis, advogado de New Jersey que tratou do licenciamento de meus dois cassinos em Atlantic City, liga para dizer que está indo para Sidney, Austrália, para examinar um negócio no qual estou interessado. Ele diz que é um voo de 24 horas, e comento que estou feliz de que seja ele quem esteja indo e não eu.

Talvez o negócio realmente valha a viagem. O governo de New South Wales está em processo de escolha de uma empresa para a construção e a operação do que imaginam como o maior cassino do mundo. Somos líderes no setor, e Nick está indo encontrar-se com pessoas-chave do governo. Diz que vai ligar da Austrália assim que tiver notícias.

17h15

Ligo para Henry Kanegsberg, executivo da NBC responsável pela escolha de um novo local para a sede da rede de TV. Estamos cortejando a NBC há mais de um ano, tentando fazer com que se mude para nosso terreno no West Side Yards – 78 acres ao longo do rio Hudson que adquiri há um ano e para o qual anunciei planos de construir o edifício mais alto do mundo.

Sei que Henry viu nossos últimos planos para o local e estou monitorando. Menciono que a Bloomingdale’s está louca para ser a loja-âncora em nosso *shopping center*, o que vai dar muito prestígio para o local. Também digo que a cidade parece muito animada com nossos últimos planos. Por fim, falo que esperamos ter as aprovações preliminares nos próximos meses.

Kanegsberg parece entusiasmado. Antes de desligar, boto uma pilha para que a NBC instale seus escritórios no prédio mais alto do mundo. “Pense nisso”, digo. “É o símbolo máximo.”

17h45

Meu filho de nove anos, Donny, liga para saber a que horas chegarei em casa. Sempre atendo as ligações dos meus filhos, não importa o que eu esteja fazendo. Tenho dois outros – Ivanka, de seis anos, e Eric, de três –, e, à medida que crescem, ser pai fica mais fácil. Adoro os três, mas nunca fui muito bom em brincar de carrinho ou de boneca. No momento, Donny está começando a se interessar por construção, mercado imobiliário e esportes, e isso é o máximo.

Falo para Donny que irei para casa assim que puder, mas ele insiste em saber a hora. Talvez ele tenha os meus genes: o moleque não aceita um não como resposta.

18h30

Após várias outras ligações, deixo o escritório e pego o elevador para meu apartamento na parte residencial da Trump Tower. Claro que tenho a tendência de fazer mais algumas ligações quando chego em casa.

TERÇA-FEIRA

9h

Ligo para Ivan Boesky, investidor no mercado de ações. Boesky e a esposa são sócios majoritários do Beverly Hills Hotel, e acabo de ler que decidiram vendê-lo. Não faço ideia de que, duas semanas depois dessa ligação, Boesky vai declarar-se culpado de uso indevido de informações privilegiadas e de que o verdadeiro motivo para estar ansioso para vender o hotel é que precisa levantar dinheiro rápido.

Minha ideia é contratar Steve Rubell e Ian Schrager, os criadores do Studio 54 e do Palladium, para gerenciarem o Beverly Hills Hotel para mim. Steve é um *promoter* incrível e faria o hotel bombar de novo. Falo para Boesky que estou muito interessado. Ele diz que o Morgan Stanley and Company está tratando da negociação e me ligarão de lá em breve.

Gosto de Los Angeles. Passei vários fins de semana por lá na década de 1970 e sempre me hospedei no Beverly Hills. Mas não deixarei minhas preferências pessoais afetarem meu julgamento nos negócios. Por mais que goste do hotel, só tenho interesse se conseguir um preço muito melhor do que estão pedindo agora.

9h30

Alan Greenberg liga. Compramos mais 100 mil ações da Holiday, e elas subiram 1,5%. O mercado acionário é muito ativo. Conto para Alan que fiquei sabendo que os poderosos da Holiday estão em pânico e fazendo reuniões de emergência para discutir como reagir a mim. Alan diz que acha que a Holiday vai adotar algum tipo de “pílula envenenada” como forma de rechaçar qualquer tentativa minha de uma aquisição hostil.

Nossa ligação dura menos de dois minutos. Essa é uma das coisas que adoro em Alan: ele nunca perde tempo.

10h

Tenho uma reunião com os empreiteiros responsáveis pela construção de minha garagem de 2,7 mil vagas e do centro de transportes em frente ao Trump Plaza na Boardwalk de Atlantic City. É um trabalho de US$ 30 milhões, e eles estão aqui para me dar um relatório do progresso. Dizem que estamos dentro do prazo e abaixo do orçamento.

A garagem ficará pronta até o Memorial Day de 1987 – o fim de semana mais importante do ano em Atlantic City – e vai aumentar enormemente nosso negócio. No momento estamos indo bem praticamente sem estacionamento. O novo estacionamento está localizado no final da avenida principal que dá acesso à Boardwalk e é conectado ao nosso cassino por uma passarela. Qualquer um que estacione na garagem vai direto para as nossas instalações.

11h

Tenho uma reunião com um importante banqueiro de Nova York em meu escritório. Ele veio tentar fechar negócios, e mantemos uma conversa genérica sobre acordos que estou considerando. É engraçado o que aconteceu: agora os banqueiros vêm a mim para perguntar se eu teria interesse em fazer um empréstimo. Eles entendem de apostas seguras.

12h15

Norma entra e diz que temos que transferir a coletiva de imprensa do Wollman Rink de quinta para quarta-feira. Henry Stern, o comissário de parques de Nova York, tem um conflito: na quinta ele também está agendado para inaugurar um novo *playground* do Central Park no Upper East Side patrocinado pela cantora Diana Ross.

O problema é que não tem como deslocarmos nossa betoneira, que foi o motivo principal para a coletiva de imprensa. Mas, quer saber? Vou dar um jeito, e vai dar certo. Não quero causar complicações para Henry. Semana passada, meus seguranças não deixaram ele entrar no Wollman sem meu consentimento por escrito. Exageraram na dose de segurança. Como dá para imaginar, Henry não ficou nada feliz.

12h45

Jack Mitnik, meu contador, liga para falar do impacto fiscal de um negócio que estamos fechando. Pergunto se ele acha que a nova lei fiscal federal será muito ruim para o mercado imobiliário, visto que elimina várias das amortizações imobiliárias atuais.

Para minha surpresa, Mitnik diz que a lei no geral é favorável para mim, uma vez que a maior parte do meu fluxo de caixa vem de cassinos e condomínios e o imposto mais alto sobre rendimentos do trabalho está baixando de 50% para 32%. Porém, ainda acho que a lei será um desastre para o país, uma vez que elimina os incentivos de investimento e construção – especialmente em locais de segunda classe, onde não haverá construção a menos que haja incentivos.

13h30

Peço a Norma para ligar para John Danforth, senador republicano do Missouri. Não conheço Danforth pessoalmente, mas sei que é um dos poucos senadores que lutou bravamente contra o novo projeto fiscal. Provavelmente é tarde demais, mas quero apenas parabenizá-lo por ter a coragem de manter suas convicções, mesmo que isso possa custar-lhe em termos políticos.

Danforth não está, mas sua secretária diz que ele retornará a ligação.

13h45

Norma vê um intervalo entre as ligações e entra para perguntar sobre vários convites. Dave Winfield, *outfielder* do New York Yankee, convidou-me para presidir um jantar em benefício de sua organização, que luta contra o abuso de drogas. Já vou presidir dois jantares neste mês, um para a United Cerebral Palsy e outro para a Police Athletic League.

Não me iludo sobre o motivo por que me convidam para presidir ou falar em tantos eventos. Não é porque eu seja um cara legal. O motivo é que as pessoas que comandam essas instituições de caridade sabem que tenho amigos ricos e posso fazer com que comprem mesas. Entendo o jogo e, embora não goste de jogá-lo, não há uma saída elegante. No entanto, já intimei meus amigos duas vezes este mês – e não é toda hora que se pode pedir para alguém doar US$ 10 mil por uma mesa. Falo para Norma recusar o convite de Winfield, com pesar.

O outro convite é da Young President's Organization, pedindo para eu falar em um jantar. A YPO admite empresários de até quarenta anos que são CEOs de suas empresas. Completei quarenta há dois meses, portanto, presumo que, na visão deles, agora sou qualificado como um líder de idade mais avançada.

Norma ainda pergunta sobre mais uma meia dúzia de convites para festas. Digo sim para duas. Uma é de Alice Mason, corretora de imóveis que conseguiu transformar-se em uma *socialite* importante atraindo as pessoas mais descoladas para suas festas. A outra é uma recepção para duas pessoas maravilhosas: Barbara Walters, da ABC, e Merv Adelson, presidente da Lorimar-Telepictures, que se casaram há poucos meses na Califórnia.

Francamente, não sou muito de festas, pois não suporto conversa fiada. Infelizmente, faz parte dos negócios, portanto me vejo indo mais do que gostaria

– e daí tentando com todas as forças ir embora cedo. Felizmente, gosto de algumas festas. Mas na maioria das vezes aceito os convites com vários meses de antecedência, achando que a data está tão longe que não vai chegar nunca. Quando chega, fico furioso comigo mesmo por ter aceito. Mas geralmente é tarde demais para cancelar.

14h

Tenho uma ideia e ligo para Alan Greenberg novamente. Minha ideia é que, se eu fizer uma manobra para assumir o controle da Holiday, preciso de uma licença de operador de cassinos em Nevada, onde a Holiday possui dois cassinos. "O que você acha de apenas vender as ações da Holiday agora já, lucrar e repensar uma oferta pelo controle depois que eu estiver licenciado?", pergunto.

Alan fala para ficarmos firmes no que já temos. Eu concordo, por enquanto. Gosto de manter o máximo de opções possíveis em aberto.

14h15

John Danforth retorna a ligação. Temos uma conversa agradável e falo para ele continuar fazendo um bom trabalho.

14h30

Retorno a ligação para um dos proprietários do Dunes Hotel em Las Vegas. Eles também são donos do que talvez seja o melhor terreno inexplorado na Vegas Strip. Pelo preço certo, eu consideraria comprá-lo.

Gosto do ramo dos cassinos. Gosto da escala, que é enorme, gosto do *glamour*, gosto do fluxo de dinheiro. Se você sabe o que está fazendo e gerencia

a operação razoavelmente bem, pode ter um belo lucro. Se gerencia muito bem, pode ganhar rios de dinheiro.

14h45

Meu irmão, Robert, e Harvey Freeman, ambos vice-presidentes executivos em minha empresa, dão uma passada para falar da reunião que tiveram com executivos da Con Edison e da NBC sobre o projeto do West Side Yards. A Con Ed possui uma enorme chaminé industrial na parte sul do local, e a reunião foi para discutir se a fumaça se dissiparia normalmente caso um grande edifício fosse construído ao lado dela.

Robert, que é dois anos mais novo que eu, tem a fala mansa e leva as coisas numa boa, mas é muito talentoso e eficiente. Acho que deve ser difícil para ele ter um irmão como eu, mas ele nunca falou nada sobre isso e somos bastante próximos. Com certeza é o único cara em minha vida a quem eu chamaria de “meu bem”.

Robert se dá bem com quase todo mundo, o que é ótimo para mim, pois às vezes tenho que ser o malvado. Harvey é diferente: prático, poucos sorrisos, mas possui uma mente analítica absolutamente brilhante.

Fico feliz em saber que o pessoal da Con Ed falou para os executivos da NBC que não há motivos para acreditar que a presença do prédio da NBC afete a chaminé. Infelizmente, a Con Ed não terá a última palavra. Antes de podermos conseguir as aprovações, teremos que possuir uma declaração de impacto ambiental independente.

15h15

Ligo para Herbert Sturz, da Câmara de Planejamento Municipal, que será o primeiro órgão a aprovar ou não nosso último projeto para o West Side. Sturz e seu pessoal marcaram de dar uma olhada preliminar na sexta.

Ele não está, então deixo uma mensagem com a secretária. Apenas digo que estou ansioso para encontrá-lo na sexta de manhã.

15h20

Gerald Schrager liga. Jerry é um advogado grandão da Dreyer & Traub, uma das melhores agências imobiliárias do país, e cuidou de quase todos meus maiores negócios desde que comprei o Commodore Hotel em 1974. Jerry é mais do que um advogado. É uma perfeita máquina de fazer negócios e consegue ver a essência de um negócio mais rápido do que qualquer um que conheço.

Falamos da situação da Holiday Inn e de vários outros acordos que se encontram em diferentes estágios. Como Alan Greenberg, Schrader não é muito de ficar perdendo tempo. Tratamos de uma meia dúzia de assuntos em menos de dez minutos.

15h30

Minha esposa, Ivana, vem se despedir. Está indo de helicóptero para Atlantic City. Gosto de brincar com ela, dizendo que trabalha mais que eu. Ano passado, quando comprei meu segundo cassino da Hilton Corporation e rebatizei de Trump's Castle, decidi colocar Ivana no comando. Ela é incrivelmente boa em tudo o que faz, uma gestora nata.

Ivana cresceu na Checoslováquia, filha única. Seu pai era engenheiro elétrico e um ótimo atleta, e colocou Ivana a esquiar muito cedo. Aos seis anos ela já estava ganhando medalhas. Em 1972, foi suplente no time de esqui da

Checoslováquia na Olimpíada de Inverno de Sapporo. Um ano depois, após se formar na Universidade Charles em Praga, mudou-se para Montreal e rapidamente tornou-se uma das *top models* do Canadá.

Nos conhecemos na Olimpíada de Montreal em agosto de 1976. Eu já tinha saído com várias mulheres diferentes, mas nunca tinha me envolvido de maneira mais séria com nenhuma. Ivana não era alguém com quem se saísse casualmente. Dez meses depois, em abril de 1977, estávamos casados. Quase de imediato, dei a ela a responsabilidade da decoração de interiores dos projetos que tinha em andamento. Ela fez um excelente trabalho.

Ivana talvez seja a pessoa mais organizada que conheço. Além de criar três filhos, coordena nossos três lares – o apartamento na Trump Tower, Mar-a-Lago e nossa casa em Greenwich, Connecticut – e agora também gerencia o Trump's Castle, com aproximadamente 4 mil funcionários.

O Trump's Castle está indo muito bem, mas fico no pé de Ivana por ele ainda não ser o número 1. Falo que ela tem a maior instalação da cidade, portanto, deveria ser a mais lucrativa. Ivana é quase tão competitiva quanto eu e insiste que está em desvantagem com o Castle. Diz que precisa de mais suítes. Não interessa que construir as suítes custará US$ 40 milhões. Tudo que ela sabe é que não ter as suítes está prejudicando os negócios e dificultando para que seja a número 1. Só digo uma coisa: eu não apostaria contra ela.

15h45

O vice-presidente executivo de *marketing* da Divisão Cadillac da General Motors está no telefone. Ele está ligando por sugestão de seu chefe, John Gretenberger, presidente da Divisão Cadillac Motors, que conheci em Palm

Beach. Acontece que a Cadillac está interessada em colaborar com a produção de uma nova limusine supercomprida que seria chamada de Trump Golden Series. Gosto da ideia. Marcamos uma data para sentar e conversar em duas semanas.

16h

Daniel Lee, um analista de cassinos que trabalha para o Drexel Bruniam Lambert, dá uma passada em meu escritório com vários colegas para falar sobre a possibilidade de serem meu banco de investimento em um acordo para a compra de uma empresa de hotéis.

Michel Milken, o cara que inventou o *junk-bond* (debênture de alta rentabilidade e risco alto) do Drexel, tem me ligado regularmente nos últimos anos tentando me persuadir a levar meus negócios para o Drexel. Não faço ideia de que o Drexel está prestes a ficar enredado no escândalo de informações privilegiadas que logo vai sacudir Wall Street. De qualquer maneira, considero Mike um cara brilhante. Porém, Alan Greenberg é excepcional, e sou leal às pessoas que me prestaram um bom serviço.

Escuto o que Lee e seus colegas têm a dizer sobre seus negócios, mas na verdade não fico muito empolgado. Fica combinado que darei um retorno.

17h

Larry Csonka, ex-*running back* do Miami Dolphins, me liga. Tem uma ideia para manter a USFL viva. Quer fazer uma fusão com a Canadian Football League. Larry é um cara inteligente e camarada, está muito empolgado, mas não me convence. Se a USFL não conseguiu sobreviver com jogadores como Herschel Walker e Jim Kelly, como a fusão com a Canadian Football, com vários

jogadores dos quais nunca ninguém ouviu falar, vai ajudar? Precisamos primeiro vencer no tribunal, para quebrar o monopólio da NFL.

17h30

Ligo para Calvin Klein, o estilista, para parabenizá-lo. Quando a Trump Tower abriu, Klein pegou um andar inteiro de escritórios para sua nova linha de perfumes, a Obsession. Os negócios foram tão bem em um ano que ele expandiu para um segundo andar. Agora está melhor do que nunca, por isso ele vai pegar um terceiro piso.

Tenho muita admiração por Calvin e digo isso a ele. É um estilista muito talentoso e também um vendedor e empresário muito bom – e é a combinação dessas qualidades que o fazem tão bem-sucedido.

18h

Rascunho uma carta para Paul Goldberger, crítico de arquitetura do *New York Times*. Uma semana atrás, na coluna de domingo, Goldberger publicou uma crítica maravilhosa sobre o *design* do Battery Park City, um novo empreendimento em Lower Manhattan. Também o chamou de "contraste incrível" com o que afirmou que estamos fazendo no projeto do Television City no terreno do West Side. Em outras palavras, acabou com a gente.

Só tem uma coisinha: estamos no meio da elaboração do nosso projeto, com novos arquitetos e conceitos, e ninguém – incluindo Goldberger – viu nosso novo plano. Ele arrasou um projeto que ainda não viu.

"Prezado Paul", escrevo. "Seu recente artigo é uma óbvia 'prévia' da crítica negativa que pretende fazer sobre o Television City – não importa o quanto seja

maravilhoso. Pense comigo, se você for negativo o suficiente (estou certo de que será), pode até convencer a NBC a se mudar para New Jersey.”

Meu pessoal fica falando que não devo escrever cartas desse tipo para os críticos. Na minha opinião, os críticos falam o que bem entendem do meu trabalho, então por que eu não poderia fazer o mesmo?

QUARTA-FEIRA

9h

Vou com Ivana procurar uma escola particular para minha filha. Se há cinco anos alguém dissesse que eu passaria as manhãs analisando salas de jardim de infância, eu teria dado risada.

11h

Tenho uma coletiva de imprensa do Wollman Rink. Quando chego lá, fico impressionado. Há no mínimo vinte repórteres e fotógrafos reunidos.

Henry Stern, comissário dos parques da cidade, é o primeiro a pegar o microfone e é só elogios a mim. Diz que, se a prefeitura tentasse se encarregar da reforma em curso, “agora estaríamos esperando a aprovação do Conselho Diretor para o que Donald Trump já fez”.

Quando chega minha vez, explico que colocamos 35 quilômetros de canos, testamos minuciosamente e não há vazamento, e o projeto está no mínimo um mês adiantado no cronograma e uns US$ 400 mil abaixo do orçamento. Anuncio também que marcamos uma grande inauguração para 13 de novembro – e que planejamos uma apresentação para esse dia com os melhores patinadores do mundo.

Quando termino, os repórteres fazem milhões de perguntas. No final, Henry e eu descemos até o rinque. Se não podemos fazer a concretagem para valer, pelo menos faremos uma cerimonial. Dois operários trazem um carrinho de mão cheio de concreto fresco até nós. Henry e eu colocamos umas pás de concreto em cima dos canos enquanto os fotógrafos fazem cliques.

Por mais que já tenha feito essas coisas, tenho que admitir que ainda acho um pouco ridículo. Pense: dois caras em ternos de risca de giz manejando pás com concreto fresco. Mas gosto de ser complacente. Enquanto quiserem registrar, vou pegar na pá.

12h45

Assim que volto ao escritório, começo a retornar ligações. Quero agilizar tudo que puder porque tenho que sair mais cedo para Trenton, pois participarei do jantar de aposentadoria de um membro da Comissão de Controle de Cassinos de New Jersey.

A primeira pessoa para quem retorno é Arthur Barron, presidente do grupo de entretenimento Gulf & Western's, que inclui a Paramount Pictures. Martin Davis, presidente da G&W, é meu amigo há tempos, e Barron aparentemente ligou em resposta à carta que escrevi para Marty duas semanas atrás. Na carta expliquei para Marty que recentemente havia comprado um local fantástico e estava no meio do planejamento de um prédio com oito salas de cinema no térreo e queria saber se ele estaria interessado em fazer uma proposta.

"Como você sabe", escrevi, "não há outra pessoa com que eu gostaria mais de fazer negócios do que Marty Davis."

Isso era verdade, pois Martin Davis é um homem verdadeiramente talentoso, mas também há várias outras empresas que dariam tudo para oito salas de cinema em um local privilegiado. Em outras palavras, se não conseguir fazer um acordo de meu agrado com Marty, tenho várias outras opções.

Como eu tinha previsto, quando consigo falar com Art Barron por telefone, ele quer marcar uma reunião para falar sobre as salas de cinema. Agendamos para a próxima semana.

13h30

Retorno uma ligação de Arthur Sonnenbick, um dos mais importantes corretores imobiliários da cidade. Há três semanas, Arthur ligou falando que tinha alguns clientes estrangeiros interessados em comprar o West Side Yards. Não mencionou nomes, mas disse que era gente séria e que estavam preparados para fazer uma oferta considerável pelo local – muito mais do que os US$ 100 milhões que eu havia pagado há um ano.

Não fiquei muito empolgado. Pelo contrário, disse a Arthur: “A proposta parece baixa. Se conseguir fazer com que aumentem, talvez me interesse”. Agora Arthur está ligando para fazer um relatório da situação.

A verdade é que realmente não quero vender Yards por preço algum. Para mim, aqueles cem acres com vista para o rio Hudson são o melhor local do mundo para um empreendimento imobiliário. Por outro lado, não quero descartar opções. Arthur fala que seus clientes ainda estão muito interessados, que há possibilidade de aumentarem um pouco, mas duvida que subam muito mais. “Continue pressionando”, digo a ele.

14h

O empreiteiro que está construindo minha piscina em Mar-a-Lago está no telefone. Estou ocupado, mas atendo mesmo assim. Não estamos medindo esforços para construir uma piscina de acordo com o projeto original da casa, e quero ter certeza de que cada detalhe esteja correto.

A compra de Mar-a-Lago foi um grande negócio, embora tenha comprado para morar e não como um verdadeiro investimento imobiliário. Mar-a-Lago foi construída no começo da década de 1920 por Marjorie Merriweather Post, herdeira da fortuna dos cereais Post e na época Sra. Edward F. Hutton. Situada em vinte acres com vista tanto para o oceano Atlântico quanto para Lake Worth, a casa levou quatro anos para ser construída e possui 118 peças. Três carregamentos de pedra foram trazidos de navio da Itália para as paredes externas, e 36 mil azulejos espanhóis do século 15 foram usados no exterior e no interior.

Quando a Sra. Post faleceu, doou a casa para o governo federal para ser usada como um retiro para presidentes. O governo por fim devolveu a casa para a Fundação Post, que a colocou à venda por US$ 25 milhões. Vi Mar-a-Lago pela primeira vez quando estava de férias em Palm Beach, em 1982. Quase que de imediato, fiz uma oferta de US$ 15 milhões, rejeitada na hora. Nos anos seguintes, a fundação assinou contratos com vários outros compradores por preços mais altos do que eu havia oferecido, mas todos furaram antes do fechamento. Cada vez que isso acontecia, eu fazia outra oferta, sempre um pouquinho menor do que a anterior.

Finalmente, no final de 1985, ofereci US$ 5 milhões em dinheiro pela casa e mais US$ 3 milhões pela mobília. Aparentemente, a fundação estava cansada de acordos quebrados. Aceitaram minha oferta, e fechamos um mês depois. No dia

em que o negócio foi anunciado, o *Daily News* de Palm Beach deu uma enorme matéria de capa com a manchete: PECHINCHA DE MAR-A-LAGO ABALA A COMUNIDADE.

Em pouco tempo, várias propriedades muito mais modestas e menores em tamanho do que Mar-a-Lago foram vendidas por preços acima de US$ 18 milhões. Disseram que apenas a mobília de Mar-a-Lago vale mais do que paguei pela casa. Isso mostra que vale a pena agir de forma rápida e decidida no momento certo. Claro que não é barato manter Mar-a-Lago. Com o que ela custa por ano, daria para comprar uma linda casa quase que em qualquer outro lugar dos Estados Unidos.

Tudo isso para explicar por que atendo a ligação do empreiteiro da piscina. Ele tem uma pequena pergunta sobre a combinação da pedra italiana que estamos usando no *deck*, e me preocupo com os mínimos detalhes de Mar-a-Lago. O telefonema dura dois minutos, mas provavelmente vai economizar dois dias de trabalho – e garantir que o serviço não terá que ser arrancado e feito de novo mais adiante.

14h30

Um importante empresário que faz muitos negócios com a União Soviética liga para me atualizar sobre um projeto de construção em Moscou que estou interessado em empreender. A ideia decolou depois que sentei ao lado do embaixador soviético Yuri Dubinin em um almoço de negócios oferecido por Leonard Lauder, grande empresário e filho de Estée Lauder. A filha de Dubinin tinha lido sobre a Trump Tower e sabia tudo sobre ela. Uma coisa levou a outra, e agora estou falando em construir um enorme hotel de luxo em frente ao Kremlin, em parceria com o governo soviético. Pediram para eu ir a Moscou em julho.

15h

Robert dá uma passada e falamos sobre várias questões relacionadas à NBC e ao West Side Yards.

15h30

Um amigo do Texas liga para falar de um negócio que está fazendo. É um cara cativante – muito bonito, muito bem-vestido, com aquele sotaque arrastado do Texas que deixa você muito à vontade. Ele me chama de Donny, um apelido que odeio, mas que ele fala de um jeito que de alguma maneira fica bem.

Dois anos atrás, esse mesmo amigo ligou para falar de outro negócio. Estava tentando juntar um grupo de ricaços para adquirir o controle de uma pequena empresa de petróleo. "Donny", ele disse, "quero que você invista US$ 50 milhões. Não tem risco. Você vai dobrar ou triplicar seu dinheiro em questão de meses." Ele deu todos os detalhes e pareceu muito bom. Eu estava preparado para ir adiante. A papelada estava sendo preparada, e certa manhã acordei com uma pulga atrás da orelha.

Liguei para meu amigo e disse: "Escuta, tem alguma coisa me incomodando. Talvez seja o fato de o petróleo estar embaixo da terra e eu não poder vê-lo ou talvez porque não haja nada de criativo. De qualquer maneira, não quero entrar". E ele disse: "Tudo bem, Donny, você que sabe, mas está perdendo uma grande oportunidade". O resto é história, claro. O petróleo despencou meses depois, a empresa que o grupo dele comprou foi à falência, e os investidores perderam cada centavo investido.

A experiência me ensinou algumas coisas. A primeira é seguir seu instinto, não importa o quanto algo pareça promissor no papel. A segunda é que você

geralmente vai se sair bem caso se limite àquilo que conhece. E a terceira é que às vezes seus melhores investimentos são aqueles que você não faz.

Por ter voltado atrás, economizei US$ 50 milhões, e nós dois continuamos amigos. Como resultado, não quero rejeitá-lo logo de cara no novo negócio. Em vez disso, digo para mandar a papelada. Na realidade, não é muito provável que eu me envolva.

16h

Retorno a ligação de Judith Krantz. Uma coisa você tem que reconhecer: quantos autores escreveram três *best-sellers* número um em sequência? Além disso, ela é uma mulher muito bacana. A Trump Tower é o cenário de seu mais recente romance, *I'll Take Manhattan* (Vou conquistar Manhattan), e eu sou um personagem do livro. A pedido de Judy, aceitei fazer o papel de mim mesmo em uma cena da minissérie baseada no livro e filmada na Trump Tower.

Agora Judy ligou para dizer que a cena, com Valerie Bertinelli, ficou ótima. Fico feliz em saber, embora não esteja a fim de largar meu trabalho. Contudo, concluo que não é uma maneira ruim de promover a Trump Tower – em TV nacional, numa minissérie em horário nobre com enorme audiência nacional garantida.

16h30

Minha última ligação é para Paul Hallingby, sócio do Bear Sterns que gerenciou US$ 550 milhões em emissão de títulos que fizemos com êxito para nossos dois cassinos de Atlantic City em 1985.

Agora estamos falando em montar algo chamado de Trump Fund, pelo qual compraríamos propriedades malcuidadas e com hipoteca executada,

particularmente na região sudoeste, a preços irrisórios.

Hallingby diz que está elaborando um prospecto e tem confiança de que conseguiremos arrecadar facilmente US$ 500 milhões em uma oferta pública. O que me agrada nesse negócio é que eu conservaria uma larga participação em qualquer compra que fizéssemos, mas não teria risco pessoal no caso de alguma negociação ir mal. O que não me agrada é a ideia de competir comigo mesmo. O que acontece, por exemplo, se eu vir uma propriedade decadente que eu queira comprar por mim, mas que também seria boa para o fundo?

De qualquer maneira, darei uma olhada no prospecto.

17h

Um motorista me leva até o heliporto da Rua 60, a tempo de pegar um helicóptero e estar em Trenton às 17h30 para os coquetéis.

QUINTA-FEIRA

9h

Encontro Abe Hirschfeld. Basicamente, Abe está magoado porque o governador Cuomo em pessoa liderou uma briga para tirá-lo das eleições. Digo a Abe que entendo como ele se sente, mas que o governador é um cara do bem e de qualquer modo seria ridículo para Abe, um democrata, de repente virar a casaca e apoiar um republicano. Também saliento que, do ponto de vista prático, Cuomo será reeleito com uma vitória esmagadora e é muito melhor ficar do lado de um ganhador do que de um perdedor.

Abe é um cara bastante cabeça-dura, mas no fim diz: “Olha, por que não pede ao governador que me ligue?”. Digo que farei o possível. Abe sempre foi

considerado uma pessoa difícil. Mas gosto muito dele e de sua família.

10h15

Alan Greenberg liga. O mercado baixou 25 pontos menos de uma hora depois de abrir. Alan fala que todos estão vendendo, que praticamente todas as ações estão em baixa, mas que a Holiday está aguentando firme. Não consigo decidir se devo ficar feliz ou triste. Parte de mim quer que a Holiday despenque para que eu possa comprar mais por um preço melhor. A outra parte quer que suba porque, a essa altura, toda vez que a ação sobe um ponto, ganho um monte de dinheiro fácil.

10h30

Harvey Myerson, advogado que cuidou do nosso processo antitruste contra a USFL, chega para uma reunião. Harvey é um advogado incrível nos tribunais. Pegou um caso no qual ninguém nos deu força e conseguiu vencer com argumentos antitruste, embora só tenhamos recebido compensação simbólica por danos.

Mesmo assim, desde o julgamento me pergunto se Harvey não era um tanto sagaz demais para alguns jurados. Todos os dias ele aparecia com um de seus lindos ternos risca de giz, lencinho no bolso, e não estou certo de que isso pegasse bem.

No geral, acho que ele fez um trabalho tão bom quanto qualquer um poderia ter feito e ainda acredito que seja nossa melhor esperança no recurso. Ele ainda está absolutamente convencido de que vai ganhar a apelação.

11h30

Stephen Hyde liga. Depois de comprar a participação da Holiday Inn no hotel-cassino Trump Plaza de Atlantic City e assumir a gerência em junho, contratei Steve para gerir o estabelecimento. Steve trabalhava como vice-presidente para Stephen A. Wynn no Golden Nugget. Wynn é um dos melhores negociadores, e minha filosofia é sempre contratar o melhor dos melhores. Depois de longas negociações, ofereci a Hyde um emprego melhor e mais dinheiro, e ele disse sim. Acho que também gostou da ideia de trabalhar para mim e não se importou de deixar Wynn.

Wynn é muito astuto e suave, mas é também um cara muito estranho. Semanas atrás, me ligou e disse: “Donald, só quero que saiba que eu e minha esposa estamos nos divorciando”. Então eu falei: “Oh, lamento, Steve”. Ele disse: “Oh, não lamente, é ótimo, ainda nos amamos, só não queremos mais ser casados. De fato, ela está aqui comigo. Quer dar um oi?”. Eu gentilmente declinei.

Hyde está ligando para apresentar os números de agosto do Plaza, que acabaram de sair. Diz que o lucro operacional bruto foi superior a US$ 9,038 milhões, comparado aos US$ 3,438 milhões do mesmo período do ano passado, quando eu ainda era sócio do Holiday Inn e eles geriam o local.

“Nada mal”, digo para Steve, “considerando que ainda não temos estacionamento.” Mas não consigo resistir a dar uma pegada no pé dele: “Agora, tudo o que você tem a fazer é deixar o hotel impecável”. Sou obcecado por limpeza, e da última vez em que visitei o hotel não fiquei totalmente satisfeito.

“Já estamos cuidando disso, Donald”, Steve diz, numa boa. “Já está melhorando.”

12h

Vou a pé até o Wollman Rink para assistir à concretagem. Na manhã de hoje, todos os jornais tinham reportagem sobre nossa coletiva de imprensa.

Quando chego ao rinque, está cercado por um comboio de caminhões-betoneiras, alinhados como em uma operação militar. A HRH, empresa de construção responsável pelo projeto, fez um trabalho fantástico tocando a obra, mas essa cena é a mais incrível até agora: toneladas de concreto fresco despejados de um caminhão após o outro dentro do rinque enorme. É como ver o maior bolo do mundo ser glaçado.

Embora a coletiva de imprensa tenha sido ontem, vejo vários fotógrafos e equipes de TV por todos os lados. Esse é o evento que todos esperavam.

13h30

Me reúno com um repórter da *Fortune* que está fazendo uma matéria sobre o mercado imobiliário e as novas leis tributárias – comigo na capa. Ao contrário do que muita gente pensa, não gosto de fazer imprensa. Já me perguntaram as mesmas coisas milhares de vezes e não gosto nada de falar da vida pessoal. No entanto, entendo que obter mídia pode ajudar a fazer negócios e não me importo de falar a respeito deles. Apenas tento ser bem seletivo. Toda semana Norma deve recusar vinte pedidos do mundo inteiro. E, quando dou uma entrevista, sempre sou sucinto. O repórter entra e sai em menos de vinte minutos. Se eu não colocasse esses limites, poderia passar a vida inteira falando com a imprensa.

14h45

Um amigo meu, um pintor muito conhecido e bem-sucedido, liga para dar um oi e convidar para uma inauguração. Me divirto muito com esse cara, porque, diferentemente de outros artistas que conheço, ele é totalmente despretensioso.

Uns meses atrás ele me convidou para ir ao seu estúdio. Estávamos por lá conversando, quando do nada ele pergunta: “Quer ver eu ganhar US$ 25 mil antes do almoço?”. “Claro”, respondo, sem a mínima ideia do que ele estava falando. Ele pegou um balde grande de tinta aberto e borrifou um pouco em uma tela estendida no chão. Então pegou outro balde de cor diferente e deu uma borrifada na tela. Fez isso quatro vezes, levando dois minutos talvez. Quando terminou, virou para mim e disse: “Bem, é isso. Acabo de ganhar US$ 25 mil. Agora vamos almoçar”.

Ele estava sorrindo, mas ao mesmo tempo era totalmente sério. A questão é que vários colecionadores não sabiam a diferença entre sua arte de dois minutos e as pinturas a que ele realmente se dedica. Só estão interessados em comprar o nome dele.

Sempre achei que a arte moderna é uma farsa e que os pintores mais bem-sucedidos com frequência são melhores como vendedores e promotores do que como artistas. Fico imaginando o que aconteceria se os colecionadores vissem o que eu vi do trabalho do meu amigo nessa tarde. O mundo da arte é tão ridículo que a revelação poderia tornar suas pinturas ainda *mais* valiosas! Não que meu amigo esteja prestes a se arriscar a descobrir.

16h

Um grupo nosso reúne-se na sala de conferências para repassar os últimos planos do projeto do West Side Yards, que agendamos para apresentar à prefeitura amanhã de manhã. Porém, Herb Sturz, da comissão de planejamento, não poderá comparecer, mas seu pessoal importante estará lá.

Há provavelmente umas quinze pessoas nessa reunião, incluindo Robert e Harvey Freeman, e Alexandre Cooper e a equipe dele. Alex é o arquiteto urbanista que contratei dois meses atrás para assumir o projeto, depois de ficar claro que meu arquiteto original, Helmut Jahn, não estava se entendendo com a prefeitura. Não sei se o motivo era seu estilo germânico ou o fato de morar em Chicago e não em Nova York, ou apenas ser sestroso demais. Sei que ele não estava chegando a lugar algum com o Comitê de Planejamento da prefeitura.

Alex, ao contrário, foi urbanista da cidade e é quase uma lenda naquele órgão. Foi também o cara que desenhou o Battery Park City, que rendeu muita imprensa. Politicamente, é uma escolha muito melhor que Helmut Jahn, e sou um cara muito prático.

Temos nos reunido toda semana nos últimos meses para detalhar esse vasto projeto, incluindo onde construir os prédios residenciais, as ruas, os parques e o *shopping*. Hoje, Alex trouxe os desenhos preliminares do *layout* que havíamos combinado. Na extremidade sul ficam os prováveis estúdios da NBC, adjacentes ao edifício mais alto do mundo. Para o norte, os prédios residenciais, com vista para um *boulevard* ao leste e para um *shopping* enorme de oito blocos e para o rio a oeste. Todos os apartamentos terão uma vista incrível, o que considero imprescindível.

Fico muito feliz com o novo *layout*, e Alex parece feliz também. Acredito que são os prédios altos que tornarão esse projeto especial, mas não sou ingênuo em relação ao zoneamento. Sei que eventualmente teremos que fazer algumas concessões. Por outro lado, se a prefeitura não aprovar algo que para mim faça sentido economicamente, apenas esperarei a próxima gestão e tentarei de novo. O local apenas se tornará mais valioso.

18h

Peço licença para me retirar, pois tenho um jantar cedo, e não é do tipo em que dê para se atrasar. Ivana e eu fomos convidados pelo cardeal John O'Connor para jantar na catedral de St. Patrick.

19h

Não importa com quem você já esteve ao longo dos anos, tem algo de incrível sentar-se junto ao cardeal e alguns de seus mais importantes bispos e padres em uma sala de jantar privada na catedral de St. Patrick. É difícil não ficar meio maravilhado.

Falamos de política, da cidade, do mercado imobiliário e mais alguns outros assuntos, e é uma noite fascinante. Quando vamos embora, falo para Ivana o quanto fiquei impressionado com o cardeal. Não é apenas um ser humano de grande cordialidade, mas também um empresário com ótimo instinto político.

SEXTA-FEIRA

6h30

Estou folheando o *New York Times* e deparo com uma foto enorme do cimento sendo despejado no Wollman Rink. Está na capa do segundo caderno. O assunto não para de render.

9h15

Nos reunimos com a prefeitura para falar do projeto de West Side Yards. Quase todos da reunião de ontem estão lá, e conosco quatro urbanistas, incluindo

Rebecca Robinson e Con Howe, diretamente encarregados de avaliar nosso projeto.

Alex faz a apresentação muito bem. Enfatiza principalmente as coisas que sabemos que a prefeitura vai gostar – os parques públicos, o acesso fácil ao cais, as estratégias que planejamos para o trânsito fluir. No único momento em que as questões de densidade são colocadas em pauta – qual será a altura dos edifícios –, Alex apenas diz que ainda estamos trabalhando nisso.

Quando a reunião termina, todos nós concordamos que correu muito bem.

10h30

Volto ao meu escritório para uma reunião em que discutiremos o progresso na construção do Trump Parc, condomínio que estou construindo a partir do esqueleto de aço Barbizon-Plaza Hotel em Central Park South. É uma localização incrível, e o prédio que estamos refazendo será um grande sucesso.

A reunião é com Frank Williams, meu arquiteto no projeto, Andrew Weiss, o gerente do projeto, e Blanche Sprague, vice-presidente executiva encarregada das vendas. Frank, que é muito gentil, é um ótimo arquiteto. Blanchette – o apelido que dei a ela – é clássica. Tem uma boca que não se cala, e provavelmente por isso é tão boa em vendas. Gosto de dizer a ela que ela deve ser uma mulher de difícil convivência. A verdade é que me divirto muito com ela.

Começamos falando de qual cor usar nas esquadrias das janelas. Detalhes como esse fazem toda a diferença no visual e na atmosfera de um prédio. Depois de quase meia hora, concordamos em um bege-claro que combinará bem com a cor da pedra. Gosto de tons terrosos. São mais sofisticados e elegantes do que as cores primárias.

11h

Frank Williams vai embora, e passamos a discutir o trabalho de demolição em Trump Parc. Andy fala que ainda não está terminado e que a empreiteira acaba de nos dar uma nota de US$ 175 mil para os “extras”. Extras são os custos que a empreiteira soma à proposta original cada vez que você solicita qualquer mudança no plano inicial. Você precisa ser muito rude e muito firme com a maioria dos empreiteiros, ou eles tiram a sua roupa do corpo.

Pego o telefone e ligo para o encarregado da demolição em Trump Parc. “Steve”, digo quando ele atende, “aqui é Donald Trump. Escute aqui, você tem que tirar o traseiro da cadeira e terminar logo. Você está atrasado. Quero que se envolva pessoalmente.” Ele começa a dar explicações, mas eu corto. “Não quero saber. Só quero que termine o serviço e caia fora. E escute, Steve, você está me matando com esses extras. Não quero mais que você trate dos extras com Andy. Quero que trate pessoalmente comigo. Se tentar ferrar comigo nesse trabalho, você não terá uma segunda chance. Nunca mais vou contratá-lo.”

Minha segunda preocupação é a colocação do piso. Peço a Andy o número do cara do concreto. “Okay”, falo meio brincando, “agora vou arriscar a minha vida.” O pessoal do concreto pode ser extremamente rude. Consigo falar com o segundo cara da firma. “Veja”, digo a ele, “seu chefe quis muito esse contrato. Eu ia fechar com outro, mas ele falou que vocês fariam um trabalho excelente. Fui lá ontem, e os trechos que vocês estão fazendo não estão parelhos com o concreto existente. Em alguns lugares a diferença chega a meio centímetro”.

O cara não responde nada, então continuo falando. “Ninguém tem mais potencial do que Trump para dar mais trabalho para vocês no futuro. Estarei

construindo quando todos os outros tiverem falido. Então faça um favor. Faça direito.”

Dessa vez o cara responde. “Todos os caras da equipe são especialistas”, diz ele. “Selecionamos os nossos melhores para você, Sr. Trump.”

“Que bom”, eu falo. “Ligue mais adiante e me informe como vai indo.”

12h

Alan Greenberg liga para dizer que a Holiday foi em frente com a “pílula envenenada” e tomou medidas que vão sobrecarregar a empresa com dívidas e deixá-la muito menos atraente como alvo de tomada de controle. Não fico preocupado. Não há pílula envenenada que me impeça de ir atrás da Holiday Inn caso eu realmente decida fazê-lo.

O mercado ainda está em baixa. Teve queda de 80 pontos ontem e mais 25 hoje. Mas a Holiday baixa apenas 1 ponto. Alan diz que já compramos quase 5% da empresa.

12h15

Blanche continua em meu escritório depois de Andy ir embora para que eu escolha um anúncio do Trump Parc. Mostra uma meia dúzia de alternativas, e não gosto de nenhuma. Ela fica furiosa.

Blanche quer usar um croqui que mostre o prédio e sua visão panorâmica do Central Park. “Gosto da ideia do croqui”, digo a ela. “Mas não gosto desses. Também quero um desenho que mostre mais o prédio. O Central Park é lindo, mas, afinal, não estou vendendo um parque, estou vendendo um edifício e apartamentos.”

12h30

Norma entra com uma pilha enorme de formulários que tenho que assinar como parte do requerimento para a licença de jogo em Nevada. Enquanto assino, Norma pergunta quem eu quero usar como referências de idoneidade. Penso por um minuto e falo para ela listar o general Pete Dawkins, um grande herói do futebol do exército, um cara maravilhoso e um bom amigo que agora é banqueiro de investimentos no Shearson; Benjamin Hollaway, presidente e CEO do grupo Equitable Real Estate; e Conrad Stephenson, do Chase Manhattan Bank.

"Também", peço a Norma, "liste o cardeal John O'Connor."

12h45

Ivana liga. Está no escritório e quer ver comigo uma outra escola para onde estamos pensando em mandar nossa filha no próximo outono. "Vamos lá, Donald", ela diz. "Você não tem mais nada para fazer." Às vezes acho que ela realmente acredita nisso.

"Na verdade, meu bem, estou um pouco ocupado no momento", eu falo. Não adianta. Três minutos depois ela está em meu escritório, me puxando pela manga. Termino de assinar os formulários e vamos.

14h30

Bill Fugazy telefona. Gosto de chamá-lo de Willie the Fug[*], mas ele parece não gostar muito. Fugazy está no ramo de limusines, mas deveria ser corretor. O cara conhece todo mundo. É um dos melhores amigos do Lee Iacocca, e é a pessoa que recomendou ao cardeal que se encontrasse comigo para discutir o mercado imobiliário e nos conhecermos melhor.

Fugazy pergunta como foi o jantar em St. Pat. na véspera, e digo que foi maravilhoso. Antes de desligarmos marcamos um golfe para o fim de semana.

14h45

John D'Alessio, o gerente de construção do meu triplex na Trump Tower, passa para discutir o progresso. Traz desenhos. Com exceção do terceiro andar, onde ficam as crianças, e o telhado, onde um dia construirei um parque 68 andares acima do chão, rebentei o apartamento inteiro. Na verdade, me excedi um pouco. Primeiro, praticamente dobrei o tamanho pegando o apartamento ao lado. O que estou fazendo é muito próximo do que se pode chegar, no século 20, à qualidade de Versailles. É tudo sob medida. Por exemplo, o melhor artesão da Itália esculpiu à mão 27 colunas de mármore maciço para a sala de estar. Elas chegaram ontem e são lindas. Tenho condições de pagar o melhor artesão e, quando se trata de meu próprio apartamento, concluo: por que poupar despesas? Quero o melhor, custe o que custar.

Olho os desenhos com John e marco algumas mudanças. Então pergunto como está indo a obra. "Nada mal", diz ele. "Estamos quase."

"Bem, pressione, John", eu falo, "pressione bastante."

15h30

Um armador grego magnata está no telefone. "Como vão os negócios de transporte marinho?", pergunto. Ele diz que tem um acordo sobre o qual gostaria de conversar. Não sei o que é, mas para algumas pessoas você não pergunta. Se não fosse grande, presumo que ele não desperdiçaria meu tempo. Marcamos uma data.

16h

Recebo uma ligação de um cara que compra e aluga aviões corporativos. Venho pensando em comprar um G-4, o jatinho que a maioria das empresas usa. Digo ao cara que continuo interessado em comprar o avião, mas que ele fique de olho num 727, que é o que realmente quero.

16h30

Nick Ribis liga da Austrália. Diz que tudo está indo muito bem em nossas negociações para sermos nomeados os construtores e operadores do maior cassino do mundo. Nick me inteira dos detalhes e fala que teremos mais informações até a próxima segunda. “Parece ótimo”, digo. “Ligue antes de pegar o avião de volta.”

16h45

Norma diz que David Letterman, o apresentador de TV, está lá embaixo, no átrio da Trump Tower, filmando um dia na vida de dois turistas de outra cidade. Ele quer saber se poderia subir para me cumprimentar.

Quase nunca fico acordado até tarde o bastante para assistir a Letterman, mas sei que ele é grandão. Claro que pode, digo. Cinco minutos depois, ele entra com um câmera, dois assistentes e um casal de aspecto bacana de Louisville. Fazemos algumas piadas e falo que acho Louisville uma cidade maravilhosa – talvez pudéssemos fazer um negócio juntos lá. Letterman pergunta quanto sai um apartamento na Trump Tower. Digo que ele poderia conseguir um de um dormitório por US$ 1 milhão.

“Fala a verdade”, Letterman diz depois alguns minutos de gracejos. “É sexta-feira à tarde, você recebe uma ligação nossa do nada e diz que podemos subir. Agora está aqui de papo com a gente. Você não deve ter muito o que fazer.”

“É verdade, David”, eu digo, “você está certo. Absolutamente nada para fazer.”

---

* O trocadilho com o nome é algo como “Willie Bafão”. (N.T.)

2

AS CARTAS DE TRUMP

Os elementos da negociação

Meu estilo de negociar é bem simples e direto. Miro bem alto, e daí fico insistindo, insistindo e insistindo para conseguir o que busco. Às vezes, fecho por menos do que buscava, mas na maioria das vezes acabo conseguindo o que quero.

Acima de tudo, acredito que negociar é uma habilidade com a qual você nasce. Está nos genes. Não digo isso de forma egotista. Não se trata de ser brilhante. Claro que requer certa inteligência, mas basicamente é uma questão de instinto. Você pode pegar o jovem mais inteligente de Wharton, aquele que só tira A e tem QI de 170, mas, se ele não tiver instinto, nunca será um empreendedor de sucesso.

Além disso, a maioria das pessoas que têm instinto nunca reconhecem que têm, pois não têm a coragem ou a sorte de descobrir seu potencial. Em algum lugar lá fora pode haver alguns homens com mais talento nato para o golfe do que Jack Nicklaus, ou mulheres com maior habilidade no tênis do que Chris Evert ou Martina Navratilova, mas nunca pegarão num taco ou numa raquete;

por isso, nunca descobrirão o quanto poderiam ser grandes. Em vez disso, vão se contentar em assistir às estrelas em ação na televisão.

Quando olho para trás e vejo os negócios que fechei – e os que perdi ou deixei passar –, enxergo certos elementos em comum. Mas, diferentemente dos evangelistas imobiliários que você vê por tudo na televisão hoje em dia, não posso prometer que, seguindo os preceitos que estou prestes a oferecer, você vá se tornar um milionário da noite para o dia. Infelizmente, a vida raramente funciona assim, e a maioria das pessoas que tenta enriquecer depressa acaba quebrando. Quanto àqueles de vocês que possuem os genes, que têm o instinto e que poderiam ser altamente bem-sucedidos, bem, espero que não sigam meus conselhos. Porque isso deixaria o mundo muito mais difícil para mim.

Pense grande

Gosto de pensar grande. Sempre gostei. Para mim é muito simples: se de qualquer maneira você vai pensar, pode muito bem pensar grande. A maioria das pessoas pensa pequeno porque tem medo do sucesso, medo de tomar decisões, medo de vencer. E isso dá grande vantagem para gente como eu.

Meu pai construiu edifícios de baixa e média renda no Brooklyn e no Queens, mas mesmo nessa época eu era atraído pelas melhores localizações. Quando estava trabalhando no Queens, sempre mirava Forest Hills. E, quando fiquei mais velho e talvez mais sábio, percebi que Forest Hills era ótimo, mas não era a Quinta Avenida. Então comecei a olhar para Manhattan, pois desde pequeno sempre soube exatamente o que queria fazer.

Não me contentava em apenas ter dinheiro para viver bem. Sempre quis causar impacto. Estava lá para construir algo monumental – algo pelo qual

valesse a pena um grande esforço. Muita gente podia comprar e vender casas geminadas ou construir prédios massificados. O que me atraía era o desafio de construir um empreendimento espetacular em quase cem acres à margem do rio no West Side de Manhattan ou criar um hotel enorme perto da Grand Central Station na Park Avenue com a Rua 42.

O mesmo tipo de desafio atraiu-me para Atlantic City. É ótimo construir um hotel de sucesso. Mas é muito melhor edificar um hotel ligado a um enorme cassino que pode render cinquenta vezes mais do que você ganharia alugando quartos de hotel. Está se falando de uma escala de magnitude inteiramente diferente.

Uma das chaves para pensar grande é foco total. É quase como uma neurose controlada, que é uma qualidade que notei em vários empresários de sucesso. Eles são obsessivos, focados, determinados e às vezes quase maníacos, mas tudo é canalizado para o trabalho. Enquanto outras pessoas ficam paralisadas pela neurose, as que refiro aqui na verdade são beneficiadas por ela.

Não estou dizendo que essa característica leve a uma vida mais feliz ou melhor, mas é maravilhosa quando se trata de obter o que você quer. Isso é particularmente verdade no mercado imobiliário de Nova York, onde você negocia com algumas das pessoas mais afiadas, duronas e perversas do mundo. Acontece que adoro bater de frente com esses caras e derrotá-los.

Proteja o ponto fraco, e o ponto forte se cuida sozinho

As pessoas pensam que sou jogador. Nunca joguei na vida. Para mim, jogador é o cara que usa caça-níqueis. Prefiro ser dono de caça-níqueis. Ser a banca é um negócio muito bom.

Disseram que acredito no poder do pensamento positivo. Na verdade, acredito no poder do pensamento negativo. Acontece que sou muito conservador nos negócios. Sempre entro numa negociação prevendo o pior. Se você se planeja para o pior – se consegue viver com o pior –, o melhor sempre dá conta de si. A única vez na vida em que não segui essa regra foi com a USFL. Comprei um time perdedor numa liga perdedora, numa aposta muito arriscada. Quase deu certo graças ao nosso processo antitruste, mas, quando não deu, fiquei sem margem de recuo. A questão é que você não pode ser ganancioso demais. Se você vai para um *home run* a cada arremesso, também vai ter muitos *strikeouts*. Tento sempre não me expor demais, mesmo que signifique contentar-me com uma rebatida tripla, dupla ou até mesmo, em raras ocasiões, única.

Um dos melhores exemplos que posso dar é minha experiência em Atlantic City. Muitos anos atrás, consegui consolidar um ponto incrível na Boardwalk. Os negócios individuais que fiz pelos terrenos foram determinantes para montar a área total. Até conseguir isso, não tive que investir muito dinheiro.

Depois que montei o terreno, não me apressei para começar a construção. Isso fez com que eu tivesse que arcar com as despesas de posse por um período longo, mas, antes de gastar milhões de dólares e vários anos na construção, quis ter certeza de que teria minha licença de jogo. Perdi tempo, mas também fiquei muito menos exposto.

Quando obtive minha licença para o lote da Boardwalk, a Holiday Inns apareceu e se ofereceu para uma sociedade. Algumas pessoas falaram: “Você não precisa deles. Por que abrir mão de 50% do lucro?”. Mas a Holiday Inns também se ofereceu para ressarcir o dinheiro que eu já tinha no negócio, financiar toda a construção e me garantir contra perdas por cinco anos. Minha

escolha era ficar com todo o risco e ser dono de 100% do cassino ou apostar 50% sem investir um centavo. Foi uma decisão fácil.

Barron Hilton, ao contrário, adotou uma abordagem mais ousada quando construiu seu cassino em Atlantic City. Para abrir o mais rápido possível, requereu a licença e começou uma construção de US$ 400 milhões ao mesmo tempo. Porém, dois meses antes da data marcada para a inauguração do hotel, Hilton teve a licença negada. Acabou vendendo para mim de última hora, sob muita pressão e sem muitas outras opções. Rebatizei o empreendimento de Trump’s Castle e é hoje um dos hotéis-cassino de mais sucesso no mundo.

Maximize suas opções

Também me protejo sendo flexível. Nunca me apego demais a uma negociação ou a uma abordagem. Para começar, mantenho muitas opções em aberto, pois a maioria das negociações dá em nada, não importa o quanto pareçam promissoras no começo. Além disso, uma vez fechado um negócio, sempre penso em pelo menos meia dúzia de abordagens para fazê-lo dar certo, pois tudo pode acontecer, até com os planos mais bem traçados.

Por exemplo, se não tivesse conseguido as aprovações que queria para a Trump Tower, poderia construir um prédio de escritórios e ficaria muito bem. Se tivessem negado minha licença em Atlantic City, eu poderia ter vendido o terreno que montei para algum outro operador de cassinos com um bom lucro.

Talvez o melhor exemplo que possa dar é a primeira negociação que fiz em Manhattan. Tive a opção de adquirir o pátio da Central Penn na Rua 34 Oeste. Minha primeira proposta era construir moradias de classe média no local, com financiamento do governo. Infelizmente, a cidade começou a ter problemas financeiros, e o dinheiro para a habitação pública secou de repente. Não fiquei

muito tempo sentindo pena de mim mesmo. Em vez disso, troquei para minha segunda opção e comecei a promover o terreno como ideal para um centro de convenções. Levou dois anos de insistência e promoção, mas no fim a cidade designou meu terreno para o centro de convenções – e ele foi construído ali.

Claro que, se não tivessem escolhido meu lote, eu teria elaborado uma terceira abordagem.

Conheça seu mercado

Algumas pessoas têm noção de mercado, outras não. Steven Spielberg tem. Lee Iacocca, da Chrysler, tem, e também Judith Krantz, da maneira dela. Woody Allen tem em relação ao público que se interessa em atingir, assim como Sylvester Stallone na outra ponta do espectro. Algumas pessoas criticam Stallone, mas é preciso dar-lhe crédito. Afinal, é um homem de apenas 41 anos e já criou dois dos maiores personagens de todos os tempos: Rocky e Rambo. Para mim, é um diamante bruto, um gênio puramente por instinto. Sabe o que o público quer e dá isso.

Gosto de pensar que tenho esse instinto. Por isso não contrato muitos analistas de mercado e não confio em pesquisas de mercado sofisticadas. Faço as minhas próprias pesquisas e tiro as minhas conclusões. Levo muita fé em perguntar a opinião de todo mundo antes de tomar uma decisão. É um reflexo natural. Se estou pensando em comprar uma propriedade, pergunto aos moradores da área o que eles acham das escolas, da criminalidade e das lojas. Quando estou em outra cidade e pego um táxi, sempre faço perguntas ao motorista. Pergunto sem parar, até começar a ter algum pressentimento de alguma coisa. É aí que tomo uma decisão.

Aprendi muito mais conduzindo minhas pesquisas próprias e aleatórias do que aprenderia com as melhores empresas de consultoria. Elas enviam uma equipe de Boston, alugam uma sala em Nova York e cobram US$ 100 mil por um estudo detalhado. No fim não há nenhuma conclusão e leva tanto tempo para ficar pronto que, se o negócio que você estava considerando era bom, já era há tempos.

Outras pessoas que não levo muito a sério demais são os críticos – a não ser quando atrapalham meus projetos. Na minha opinião, eles escrevem principalmente para impressionar uns aos outros e são tão influenciados por modismos quanto qualquer um. Numa semana, louvam aos céus as torres de vidro despojadas. Na semana, seguinte redescobriram o *vintage* e celebram o detalhe e a ornamentação. O que quase nenhum deles tem é a percepção do que o público quer. Por isso que, se esses críticos tentassem tornar-se construtores, seriam um tremendo fracasso.

Os críticos estavam céticos quanto à Trump Tower antes de ela ser construída, mas o público obviamente gostou. Não estou falando do tipo de pessoa que herdou dinheiro há 175 anos e mora na Rua 84 com Park Avenue. Falo do italiano endinheirado com uma esposa linda e a Ferrari vermelha. Essas pessoas – o público que busco – veio para a Trump Tower em massa.

O engraçado com a Trump Tower é que acabamos tendo ótimas críticas de arquitetura. Os críticos não queriam falar bem porque ela representava várias coisas de que eles não gostavam na época. Mas, no fim, o edifício era tão lindo que não tiveram escolha. Sempre sigo meu instinto, mas não vou negar: é sempre bom receber críticas positivas.

Use sua vantagem

A pior coisa que você pode fazer numa negociação é parecer desesperado para fechá-la. Isso faz o outro cara farejar sangue, e aí você está morto. A melhor coisa que você pode fazer é negociar de uma posição de vantagem, e vantagem é a maior força que você pode ter. Vantagem é ter algo que o outro cara quer. Ou, melhor ainda, precisa. Ou, o melhor de tudo, simplesmente não pode viver sem.

Infelizmente, nem sempre é o caso, por isso vantagem muitas vezes requer certa imaginação e técnicas de venda. Em outras palavras, você tem que convencer o outro cara de que é do interesse dele fechar o negócio.

Em 1974, em uma tentativa de fazer a prefeitura aprovar minha negociação para a compra do Commodore Hotel, na Rua 42 Leste, convenci os donos a tornar público que planejavam fechar o hotel. Depois de fazerem o anúncio, não me fiz de rogado em salientar para todo mundo que desastre um hotel fechado seria para a área de Grand Central e para a cidade inteira.

Quando o conselho da Holiday Inns estava considerando se faria uma sociedade comigo em Atlantic City, eles foram atraídos porque pensaram que minha construção estava muito mais adiantada do que a de qualquer outro sócio potencial. Na realidade não estava tão adiantada, mas fiz tudo que pude, a não ser trabalhar na obra eu mesmo, para garantir que meu cassino estava praticamente pronto. Minha vantagem veio de confirmar uma impressão em que eles já estavam predispostos a acreditar.

Quando comprei o pátio ferroviário em West Side, não chamei o projeto de Television City por acaso e não escolhi esse nome porque acho bonito. Fiz isso para mostrar uma coisa. Manter as redes de televisão em Nova York – e a NBC em particular – é algo que a prefeitura quer muito. Perder uma rede para New Jersey seria um desastre psicológico e econômico.

Vantagem: não faça negócios sem isso.

Melhore a sua localização

Talvez o conceito mais incompreendido do mercado imobiliário seja o de que a chave do sucesso é localização, localização, localização. Geralmente isso é dito por gente que não sabe do que está falando. Primeiro, você não precisa necessariamente da melhor localização. Você precisa é da melhor negociação. Assim como pode criar vantagem, você pode melhorar uma localização mediante promoção e psicologia.

Quando você tem a Rua 57 e a Quinta Avenida como localização, como eu com a Trump Tower, precisa de menos promoção. Mas mesmo lá dei um passo adiante, promovendo a Trump Tower como algo quase maior do que a vida. Em contrapartida, a Museum Tower, a duas quadras e construída em cima do Museu de Arte Moderna, não foi bem promovida, nunca conquistou uma “aura” e nunca chegou nem perto dos preços da Trump Tower.

Localização tem muito a ver com moda. Você pode pegar uma localização medíocre e transformá-la em algo consideravelmente melhor apenas atraindo as pessoas certas. Depois da Trump Tower, construí o Trump Plaza em um terreno na Terceira Avenida com a Rua 61 que consegui comprar por preço muito baixo. A verdade é que a Terceira Avenida simplesmente não se comparava à Quinta Avenida como localização. Mas a Trump Tower havia agregado valor ao nome Trump e construí um edifício impressionante na Terceira Avenida. Subitamente, pudemos ditar preços superiores para pessoas muito ricas e bem-sucedidas que poderiam ter escolhido a Trump Tower se os apartamentos não estivessem todos vendidos. Hoje a Terceira Avenida é um local de muito prestígio para se morar e o Trump Plaza é um enorme sucesso.

O que quero enfatizar é que no mercado imobiliário não se faz dinheiro para

valer gastando os tubos na compra da melhor localização. Você pode se dar mal fazendo isso, assim como pode também se dar mal comprando uma localização ruim, mesmo que por um preço baixo.

O que você nunca deve fazer é pagar demais, mesmo que isso signifique abrir mão de um local muito bom. O que é apenas uma maneira mais sofisticada de enxergar a localização.

Espalhe a notícia

Você pode ter o produto mais maravilhoso do mundo, mas, se as pessoas não souberem disso, ele não valerá muito. Existem cantores neste mundo com voz tão boa quanto a de Frank Sinatra, mas estão cantando na garagem porque nunca ninguém ouviu falar deles. Você precisa gerar interesse e precisa criar entusiasmo. Uma das formas é contratar um pessoal de relações públicas e pagar um monte de dinheiro para que vendam o que você tem. Mas, para mim, isso é como contratar consultores de fora para estudar o mercado. Nunca é tão bom quanto fazer você mesmo.

Algo que aprendi sobre a imprensa é que estão sempre famintos por uma boa história e quanto mais sensacional melhor. Está na natureza do trabalho, e entendo. O fato é que, se você for um pouco diferente, ou um pouco escandaloso, ou fizer coisas que sejam ousadas ou controversas, a imprensa vai escrever sobre você. Sempre fiz as coisas de modo um pouco diferente, não ligo para controvérsia e minhas negociações tendem a ser um tanto ambiciosas. Além disso, realizei muita coisa quando era bem jovem e escolhi viver um certo estilo. O resultado é que a imprensa sempre quis escrever sobre mim.

Não estou dizendo que necessariamente gostem de mim. Às vezes escrevem de forma positiva, às vezes, negativa. Mas, do ponto de vista puramente de

negócios, os benefícios de terem escrito sobre mim superaram de longe os reveses. Na verdade, é bem simples. Se pego uma página inteira do *New York Times* para anunciar um projeto, isso pode custar US$ 40 mil, e as pessoas ainda tendem a ser um pouco céticas quanto a anúncios. Mas, se o *New York Times* publica até mesmo uma pequena reportagem moderadamente positiva sobre meus negócios, não gasto um tostão, e vale muito mais do que US$ 40 mil.

O engraçado é que mesmo uma reportagem crítica, que pode ser pessoalmente danosa, pode ser muito valiosa para o seu negócio. A Television City é um exemplo perfeito. Quando comprei o terreno em 1985, muita gente, mesmo do West Side, não se deu conta de que aqueles cem acres existiam. Aí anunciei que construiria o prédio mais alto do mundo no local. Na mesma hora virou um evento de mídia: o *New York Times* colocou na primeira página, Dan Rather anunciou no telejornal da noite, e George Will escreveu uma coluna na *Newsweek*. Todo crítico de arquitetura deu sua opinião, bem como vários editorialistas. Nem todos gostaram da ideia do prédio mais alto do mundo. Mas o importante é que recebemos um bocado de atenção, e isso em si gera valor.

Outra coisa que faço quando falo com repórteres é ser direto. Tento não os enganar, nem ficar na defensiva, porque é exatamente desse jeito que as pessoas se metem em encrenca com a imprensa. Em vez disso, quando um repórter faz uma pergunta difícil, tento formular uma resposta positiva, mesmo que signifique mudar a argumentação. Por exemplo, se alguém me pergunta quais efeitos negativos a construção do prédio mais alto do mundo poderia gerar no West Side, viro o jogo dizendo que os nova-iorquinos merecem o edifício mais alto do mundo e falando do impulso que ter essa honra outra vez dará à cidade. Quando um repórter pergunta por que construo apenas para ricos, observo que os

ricos não são os únicos a se beneficiar das minhas construções. Explico que dou trabalho para milhares de pessoas que do contrário poderiam estar no seguro-desemprego e que aumento a base tributária da cidade cada vez que construo um novo projeto. Também destaco que edifícios como a Trump Tower ajudaram a deflagrar o renascimento de Nova York.

A última chave do meu jeito de fazer promoção é a bravata. Eu brinco com a fantasia das pessoas. Nem sempre as pessoas pensam grande, mas podem ser muito instigadas por quem faz isso. Por isso um pouco de hipérbole nunca faz mal. As pessoas querem acreditar que uma coisa é a maior, a melhor e a mais espetacular.

Chamo isso de hipérbole verdadeira. É uma forma inocente de exagero – e uma forma muito eficiente de promoção.

Revide

Por mais que compense enfatizar o positivo, tem horas em que a única alternativa é o confronto. Na maioria dos casos, sou de convivência muito fácil. Sou muito bom para as pessoas que são boas comigo. Mas, quando me tratam mal ou de maneira injusta, ou tentam tirar vantagem de mim, a atitude geral em toda minha vida tem sido revidar com força. O risco é piorar uma situação ruim, e certamente não recomendo essa abordagem para todo mundo. Mas minha experiência é de que, se você está lutando por algo em que acredita – mesmo que signifique afastar algumas pessoas no processo –, geralmente as coisas ficam bem no final.

Quando a prefeitura negou injustamente para a Trump Tower a redução fiscal padrão que todos os construtores estavam recebendo, lutei em seis tribunais diferentes. Me custou muito dinheiro, consideravam muito provável que eu

perdesse, e as pessoas me disseram que politicamente eu só tinha a perder. Considerei que o esforço valeria a pena, não importando o resultado. Nesse caso, eu venci – o que foi ainda melhor.

Quando a Holiday Inns, então minha sócia no hotel-cassino Trump Plaza em Atlantic City, gerenciava um cassino cujo desempenho ficava continuamente entre os piores cinquenta cassinos da cidade, lutei muito duramente contra eles e finalmente me venderam sua cota. Daí comecei a pensar em assumir de vez o controle da Holiday Inns.

Mesmo que eu nunca partisse para o ataque, tem muita gente no meu encalço hoje. Um dos problemas de se tornar bem-sucedido é que o ciúme e a inveja sempre vêm na sequência. Tem gente – eu classifico de perdedoras na vida – que obtém seu senso de satisfação e realização tentando deter os outros. No que me diz respeito, se tivessem qualquer capacidade real, não estariam lutando comigo, estariam fazendo algo construtivo.

Entregue o produto

Você não consegue enganar as pessoas, pelo menos não por muito tempo. Você pode criar entusiasmo, fazer promoções incríveis e obter tudo que é tipo de mídia e também injetar um pouco de hipérbole.

Penso em Jimmy Carter. Depois que perdeu as eleições para Ronald Reagan, Carter veio me ver em meu escritório. Disse que estava em busca de contribuições para a Biblioteca Jimmy Carter. Perguntei quanto ele tinha em mente. Ele respondeu: “Donald, eu apreciaria muito se você contribuísse com US$ 5 milhões”.

Fiquei pasmo. Nem respondi.

Mas essa experiência também me ensinou uma coisa. Até ali, eu nunca tinha entendido como Jimmy Carter tornou-se presidente. A resposta é que, por menos qualificado que fosse para o cargo, Jimmy Carter tinha cara, peito e colhões para pedir algo extraordinário. Essa capacidade ajudou-o a se eleger presidente. Mas aí é claro que o povo americano sacou bem rapidamente que Carter não conseguia fazer o trabalho, e ele perdeu de lavada quando concorreu à reeleição.

Ronald Regan é outro exemplo. É tão impecável e eficiente como artista que conquistou por completo o povo americano. Somente agora, sete anos mais tarde, as pessoas estão começando a se questionar se existe alguma coisa por baixo daquele sorriso.

Vejo a mesma coisa em meus negócios, que está cheio de gente que tem lábia mas não cumpre o que diz. Quando a Trump Tower se tornou um sucesso, muitos construtores tiveram a ideia de imitar nosso átrio e pediram a seus arquitetos que fizessem um projeto. Os desenhos chegavam, e começavam a orçar os custos da obra.

O que descobriam é que as escadas-rolantes de bronze custariam um milhão de dólares a mais, a cascata custaria dois milhões de dólares e o mármore custaria muitos milhões mais. Viam que aquilo tudo acrescentava muitos milhões de dólares a mais, e de repente esses grandes ambiciosos decidiam, bem, vamos esquecer do átrio.

No fim o dinheiro sempre fala. Tenho sorte, pois trabalho em um nicho muito, muito especial, no topo do mercado, e posso bancar o custo mais alto para construir o melhor. Promovi a Trump Tower de todas as maneiras possíveis e imagináveis, mas também tinha um ótimo produto para promover.

Contenha os custos

Acredito em gastar o que é preciso. Mas também acredito em não gastar mais do que se deve. Quando eu construía moradias de baixa renda, o mais importante era construir de forma rápida, barata e adequada para poder alugar e ganhar algum dinheiro. Foi quando aprendi a ter consciência dos custos. Nunca joguei dinheiro fora. Aprendi com meu pai que cada centavo conta, porque em pouco tempo seus centavos viram dólares.

Até hoje, quando sinto que um empreiteiro está me cobrando em excesso, pego o telefone e reclamo, mesmo que seja só por US$ 5 mil ou US$ 10 mil. As pessoas me perguntam: "Por que se incomodar por causa de uns poucos dólares?". Minha resposta é que, no dia em que não puder pegar o telefone e fazer uma ligação de 25 centavos para economizar US$ 10 mil, é o dia em encerrarei as atividades.

A verdade é que você pode sonhar grandes sonhos, mas eles nunca renderão muita coisa se você não os transformar em realidade a um custo razoável. Na época em que construí o Trump Plaza em Atlantic City, os bancos estavam relutantes em financiar qualquer construção nova porque até então quase todos os cassinos haviam apresentado dezenas de milhões de dólares em custos excedentes. Entregamos o Trump Plaza dentro do orçamento e no prazo. Como resultado, pudemos abrir no fim de semana do Memorial Day o começo da alta temporada. Em contrapartida, Bob Guccione, da *Penthouse*, há sete anos, estava tentando construir um cassino em um terreno bem ao lado do nosso na Boardwalk. Tudo que ele tem para mostrar de seus esforços é uma estrutura semiconstruída e enferrujada e dezenas de milhões de dólares em receita perdida e custos de propriedade desperdiçados.

Até pequenas obras podem sair do controle se você não ficar atento. Por quase sete anos assisti da janela de meu escritório a tentativa da prefeitura de

reformar o Wollman Rink no Central Park. No final daquele período, milhões de dólares haviam sido desperdiçados, e a obra estava tão longe do fim como quando havia começado. Estavam prontos para arrancar o concreto e começar de novo quando não aguentei mais e me ofereci para fazer. A obra levou quatro meses para ficar pronta, por uma fração do gasto da prefeitura.

Divirta-se

Não me iludo. A vida é muito frágil, e o sucesso não muda isso. Quando muito, o sucesso a deixa mais frágil. Tudo pode mudar sem aviso, e é por isso que tento não levar a sério demais nada do que acontece. O dinheiro nunca foi uma grande motivação para mim, exceto como forma de manter um escore. O verdadeiro entusiasmo é jogar o jogo. Não perco muito tempo pensando no que deveria ter feito de diferente ou no que vai acontecer a seguir. Se você me perguntar o que exatamente todas as negociações que estou prestes a descrever significam no fim das contas, não estou certo de que tenha uma resposta muito boa. Exceto que me diverti muito fazendo-as.

3

CRESCIMENTO

A influência mais importante para mim enquanto cresci foi meu pai, Fred Trump. Aprendi muito com ele. Aprendi sobre ser duro em um negócio muito duro, aprendi como motivar pessoas e aprendi sobre competência e eficiência: entre, faça, faça direito e saia.

Ao mesmo tempo, soube muito cedo que não queria atuar no mercado em que meu pai atuava. Ele se deu muito bem construindo habitações de aluguel controlado e aluguel estável no Queens e no Brooklyn, mas era um jeito muito difícil de ganhar dinheiro. Eu queria tentar algo maior, mais glamoroso e mais empolgante. Também percebi que, se quisesse ser conhecido como mais do que o filho de Fred Trump, em algum momento teria que ir à luta e criar a minha própria marca. Tive sorte por meu pai se contentar em ficar com o que sabia e fazia tão bem. Isso me deixou livre para criar minha marca em Manhattan. Mesmo assim, nunca esqueci as lições que aprendi junto a meu pai.

A história dele é um clássico de Horatio Alger. Fred Trump nasceu em New Jersey em 1905. Seu pai, que veio da Suécia quando criança, tinha um restaurante de sucesso moderado, mas também tinha um fígado avariado e bebia pesadamente e morreu quando meu pai tinha onze anos. A mãe do meu pai, Elizabeth, foi trabalhar como costureira para sustentar os três filhos. A mais

velha, também chamada Elizabeth, tinha dezesseis anos na época, e o mais novo, John, nove. Meu pai era o filho do meio, mas o primeiro homem e se tornou o homem da casa. Quase de imediato, começou a fazer biscates de todo tipo: entregas para a fruteira local, engraxar sapatos e carregar madeira em canteiro de obras. A construção sempre o interessou, e, durante o ensino médio, começou a fazer cursos noturnos de marcenaria, leitura de plantas e planejamento de custos, imaginando que, se aprendesse um ofício, sempre conseguiria sustentar-se. Quando tinha dezesseis anos, fez sua primeira construção: uma garagem para dois carros de um vizinho. A classe média estava começando a comprar carros, poucas casas tinham garagens, e meu pai logo conseguiu estabelecer um novo negócio muito bom, construindo garagens pré-fabricadas por cinquenta dólares cada.

Ele se formou no ensino médio em 1922 e, com uma família para sustentar, nem cogitou fazer faculdade. Em vez disso, foi trabalhar como ajudante de marceneiro para um construtor de casas no Queens. Ele era melhor do que a maioria com as mãos, mas também tinha outras vantagens. Para começar, era muito inteligente. Até hoje consegue somar cinco colunas de números de cabeça sem se confundir. Com os cursos noturnos e seu bom senso básico, ele conseguia ensinar aos outros marceneiros, a maioria sem nenhum tipo de educação, alguns truques, tais como ajustar uma viga com um compasso.

Além disso, meu pai sempre foi muito focado e muito ambicioso. A maioria de seus colegas estavam felizes apenas por terem um trabalho. Meu pai não queria apenas trabalhar, também queria se dar bem e progredir. E por fim ele simplesmente amava trabalhar. Desde que consigo lembrar, meu pai dizia: “O

mais importante na vida é amar o que você faz, pois é a única maneira de você um dia ser realmente bom nisso”.

Um ano depois de sair do colégio, meu pai construiu sua primeira casa, uma residência unifamiliar em Woodhaven, no Queens. Custou pouco menos do que US$ 5 mil para construir, e ele vendeu por US$ 7,5 mil. Meu pai chamou sua empresa de Elizabeth Trump & Son porque na época ele era menor de idade e sua mãe tinha que assinar os documentos legais e cheques. Tão logo vendeu a primeira casa, usou o lucro para construir outra, e mais outra e outra nas comunidades operárias do Queens, como Woodhaven, Holllis e Queens Village. Para operários que passavam a vida em apartamentos pequenos e apinhados, meu pai ofereceu um estilo de vida inteiramente novo: casas de tijolo no estilo de subúrbio americano, por um preço modesto. Elas eram abocanhadas tão rápido quanto ele conseguia construir.

Instintivamente, meu pai começou a pensar grande. Em 1929, almejando um mercado mais abastado, começou a construir casas bem maiores. Em vez de casinhas de tijolo, ergueu residências de três andares em estilos colonial, Tudor e vitoriano em uma região do Queens que acabou conhecida como Jamaica Estates – e onde por fim construiu uma casa para nossa família. Quando sobreveio a Depressão e o mercado de habitação desabou, meu pai voltou a atenção para outros negócios. Comprou uma empresa de serviços de hipoteca falida e a vendeu com lucro um ano depois. Depois, abriu um supermercado de serviços em Woodhaven, um dos primeiros desse tipo. Todos os comerciantes locais – açougueiros, alfaiates, sapateiros – alugaram concessões no espaço, e a conveniência de ter tudo disponível em um só lugar fez da operação um sucesso

imediato. Em um ano, entretanto, ávido para voltar para a construção, meu pai vendeu para o King Kullen com grande lucro.

Em 1934, a Depressão finalmente começou a abrandar, mas o dinheiro ainda era escasso, e por isso meu pai decidiu voltar a construir casas de preço mais baixo. Dessa vez, escolheu a área decadente de Flatbush, no Brooklyn, onde a terra era barata e ele pressentiu que havia muita margem de crescimento. Mais uma vez seus instintos estavam certos. Em três semanas ele vendeu 78 casas e nos doze anos seguintes construiu mais 2,5 mil por todo o Queens e o Brooklyn. Ele estava começando a ter muito êxito.

Em 1936, meu pai casou-se com minha maravilhosa mãe, Mary MacLeod, e começaram uma família. O sucesso de meu pai permitiu-lhe dar ao irmão mais novo algo que ele não teve: educação universitária. Com a ajuda de meu pai, meu tio, John Trump, fez faculdade, obteve o doutorado no M.I.T. e acabou se tornando professor titular de Física e um dos melhores cientistas do país. Talvez por nunca ter feito faculdade, meu pai continuou a ver as pessoas que faziam com um respeito que beirava a reverência. Na maioria dos casos elas não mereciam. Meu pai poderia dar um nó na maioria dos acadêmicos e teria se saído muito bem na universidade, caso tivesse conseguido ir.

Éramos uma família bem tradicional. Meu pai era o chefe e provedor, e minha mãe era a perfeita dona de casa. Isso não significa que ficava sentada jogando cartas e falando ao telefone. Havia cinco filhos, e, além de cuidar de nós, ela cozinhava, limpava, desencardia nossas meias e fazia trabalho voluntário no hospital local. Morávamos em uma casa grande, mas nunca nos consideramos crianças ricas. Fomos criados para saber o valor de um dólar e apreciar a importância do trabalho árduo. Nossa família sempre foi muito unida, e até hoje

são meus amigos mais próximos. Meus pais não eram pretensiosos. Meu pai ainda trabalha em um modesto escritório na Avenida Z, na região de Sheepshead Bay do Brooklyn, em um edifício que construiu em 1948. Simplesmente nunca ocorreu a ele mudar-se dali.

Minha irmã Maryanne foi a primeira a nascer e, quando se formou na Universidade de Mount Holyoke, inicialmente seguiu os passos de minha mãe, casando-se e ficando em casa criando o filho. Mas ela também herdou muito do entusiasmo e da ambição de meu pai e, quando seu filho David ficou adolescente, voltou à universidade para estudar Direito. Formou-se com distinção, abriu um escritório particular, trabalhou por cinco anos como promotora federal na Procuradoria Geral e há quatro anos tornou-se juíza federal. Maryanne é realmente impressionante. Minha irmã mais nova, Elizabeth, é doce e brilhante, mas menos ambiciosa, e trabalha no Chase Manhattan Bank em Manhattan.

Meu irmão mais velho, Freddy, o primeiro homem, foi talvez o que passou por mais dificuldades da família. Meu pai é um homem maravilhoso, mas também é muito um cara de negócios firme e duro pra caramba. Meu irmão era justamente o oposto. Bonito demais, adorava festas e tinha uma personalidade cordial e verdadeiro gosto pela vida. Não tinha um inimigo no mundo. Naturalmente, meu pai queria muito o filho mais velho nos negócios, mas infelizmente aquilo não era para Freddy. Ele foi trabalhar com meu pai relutantemente e nunca gostou do mercado imobiliário. Ele não era o tipo de cara que consegue se impor a um empreiteiro casca-grossa ou negociar com um fornecedor durão. Pelo fato de meu pai ser tão firme, houve confrontos inevitáveis entre os dois. Na maioria dos casos, Freddy acabava levando a pior.

Enfim ficou claro para todos que não estava dando certo, e Freddy foi em busca do que mais amava – pilotar aviões. Mudou-se para a Flórida, tornou-se piloto profissional e trabalhou na TWA. Ele também adorava pescar e navegar. Foi provavelmente o período mais feliz da vida de Freddy; todavia, consigo lembrar de ter dito a ele, embora fosse oito anos mais novo: "Qual é, Freddy, o que você está fazendo? Você está desperdiçando seu tempo". Hoje me arrependo por ter dito isso.

Talvez eu fosse jovem demais para perceber que era irrelevante o que meu pai ou eu pensávamos a respeito do que Freddy fazia. O importante é que ele gostava. Com o tempo, acho que Freddy desanimou, começou a beber, o que o levou a uma espiral descendente. Ele morreu aos 43 anos. É muito triste, pois era um cara maravilhoso que nunca de fato se encontrou. Em muitos aspectos ele tinha tudo, mas as pressões específicas de nossa família não eram para ele. Eu só queria ter percebido isso antes.

Felizmente para mim, fui atraído pelos negócios muito cedo e nunca fui intimidado por meu pai, como a maioria era. Eu o enfrentava, e ele respeitava isso. Tínhamos uma relação quase de negócios. Às vezes me pergunto se teríamos nos dado tão bem se eu não fosse tão voltado para os negócios como sou.

Mesmo na escola primária eu era uma criança muito assertiva e agressiva. Na segunda série, deixei um professor com o olho roxo – dei um soco em meu professor de Música porque na minha opinião ele não sabia nada de música e quase fui expulso. Não me orgulho disso, mas é uma prova clara de que desde cedo eu tinha a tendência de me posicionar e deixar minhas opiniões claras de

forma enérgica. A diferença é que hoje gosto de usar meu cérebro em vez dos punhos.

Sempre fui meio que um líder em meu bairro. Muito parecido com o que acontece hoje, ou as pessoas gostavam muito de mim, ou não gostavam em absoluto. Na minha turma eu era muito benquisto e tinha a tendência de ser o garoto que os outros seguiam. Quando adolescente, fiquei interessado basicamente em criar travessuras, pois por algum motivo gostava de causar rebuliço e testar as pessoas. Jogava balões de água, lançava bolinhas de cuspe e tumultuava no pátio da escola e nas festas de aniversário. Era algo muito mais agressivo do que malicioso. Meu irmão Robert gosta de contar a história da ocasião em que ficou claro para ele a que eu estava destinado.

Robert é dois anos mais novo que eu, e sempre fomos muito próximos, embora ele seja bem mais tranquilo e descontraído que eu. Certo dia, estávamos no quarto de brinquedos de casa, brincando com blocos de montar. Eu queria construir um prédio muito alto, mas acontece que não tinha blocos suficientes. Perguntei a Robert se ele podia me emprestar alguns, e ele disse: “Tudo bem, mas você tem que devolver depois”. Acabei usando todos os meus blocos e os dele também e, ao acabar, havia criado um edifício lindo. Gostei tanto que colei tudo. E esse foi o fim dos blocos de Robert.

Quando completei treze anos, meu pai decidiu me mandar para um colégio militar, achando que um pouco de treinamento militar me faria bem. Não fiquei nada empolgado com a ideia, mas no final ele estava certo. No início da oitava série, fui para a Academia Militar de Nova York, no norte do estado. Fiquei lá durante meu último ano e aprendi muito sobre disciplina e sobre canalizar minha

agressividade em realizações. No último ano, fui nomeado comandante dos cadetes.

Um professor em especial teve grande impacto sobre mim. Theodore Dobias era um ex-sargento de treino dos fuzileiros; fisicamente era muito forte e muito bruto, o tipo de cara que, se batesse com a cabeça em um poste usando um capacete de futebol americano, quebraria o poste e não a cabeça. Ele não aceitava resposta malcriada de ninguém, muito menos de garotos de famílias privilegiadas. Se você saía da linha, Dobias lhe dava um tabefe, e um tabefe dos fortes. Muito rapidamente percebi que não ia me sair bem com aquele cara num embate físico. Uns garotos menos afortunados escolheram essa via e acabaram patrolados. A maioria de meus colegas adotaram abordagem oposta e viraram uns frouxos. Nunca desafiavam Dobias em nada.

Adotei uma terceira via, que foi usar minha cabeça para driblar o cara. Descobri o que seria necessário para ter Dobias do meu lado. De uma certa maneira, eu o enganei. O fato de eu ser um bom atleta ajudou, pois ele era treinador de beisebol e eu era o capitão do time. Mas também aprendi como jogar *com ele*.

O que fiz foi basicamente demonstrar que respeitava sua autoridade, mas que ele não me intimidava. Era um equilíbrio delicado. Como muitos caras fortões, Dobias tinha a tendência de ir direto na jugular caso farejasse fraqueza. Por outro lado, ele pressentia a força, mas, se você não tentasse enfraquecê-lo, ele o tratava como homem. A partir do momento em que descobri isso – e foi mais um instinto do que um pensamento consciente – passamos a nos dar muito bem.

Eu até que fui bom aluno na academia, embora não possa dizer que alguma vez tenha dado duro. Tive sorte de que a coisa viesse relativamente fácil para

mim, pois nunca tive aquele interesse todo por trabalhos escolares. Muito cedo entendi que toda aquela coisa acadêmica era apenas a prévia para o evento principal – que seria o que eu fosse fazer depois de me formar na faculdade.

Comecei a ir nos canteiros de obra com meu pai praticamente desde que aprendi a caminhar. Robert e eu íamos junto e passávamos o tempo procurando garrafas vazias de refrigerante, que devolvíamos na loja em troca de dinheiro. Na adolescência, quando eu voltava da escola para casa em férias, acompanhava meu pai para aprender sobre os negócios de perto – lidar com empreiteiros, visitar prédios ou negociar um novo terreno.

Você se dava bem no ramo de meu pai – prédios de aluguel controlado e aluguel estabilizado – sendo muito firme e muito implacável. Para gerar lucro, tinha que manter os custos baixos, e meu pai sempre teve muita consciência de preço. Negociava tão duramente com um fornecedor de esfregões e de cera para o chão como com um empreiteiro geral para os itens maiores de um projeto. Uma vantagem de meu pai é que ele sabia o custo de tudo. Ninguém conseguia passar a perna nele. Por exemplo, se você sabe que um serviço de encanamento vai custar US$ 400 mil para o empreiteiro, você sabe o quanto pode pressionar o cara. Não vai tentar negociar para que ele baixe para US$ 300 mil, pois isso o quebraria. Mas também não vai deixar que ele o convença a pagar US$ 600 mil.

A outra forma com que meu pai conseguia que os empreiteiros trabalhassem para ele por um preço bom era na base da confiança. Ele oferecia um preço baixo por um serviço, mas dizia: “Veja, trabalhando comigo você é pago e é pago na data, e com outros vai saber se um dia verá o dinheiro?”. Também enfatizava que com ele era entrar e sair rápido e seguir para o próximo serviço. E

por fim, como estava sempre construindo, ele podia cumprir a promessa de muitos trabalhos futuros. Seus argumentos geralmente eram convincentes.

Meu pai também era um capataz inacreditavelmente exigente. Todos os dias às seis da manhã ele já estava no terreno e insistia, insistia e insistia. Era quase um artista solo. Se um cara não fazia o serviço do jeito que meu pai achava que devia ser feito – e me refiro a qualquer serviço, pois ele sabia fazer de tudo –, ele pegava e assumia.

Era sempre divertido observar um certo cenário se repetir. Meu pai começava um edifício, por exemplo, em Flatbush, ao mesmo tempo em que dois concorrentes começavam seus prédios nas redondezas. Meu pai invariavelmente terminava sua obra três ou quatro meses antes dos concorrentes. Seu edifício também era sempre um pouco mais bonito que os outros dois, com um saguão melhor e mais espaçoso, e com peças maiores nos apartamentos em si. Ele alugava rapidamente, numa época em que não era tão fácil alugar. Por fim, um ou ambos os concorrentes iam à falência antes mesmo de terminarem seus prédios, e meu pai entrava em ação e comprava. Vi isso acontecer várias e várias vezes.

Em 1949, quando eu tinha apenas três anos, meu pai começou a construir os Shore Haven Apartments, o primeiro dos grandes complexos de apartamentos que fizeram dele um dos maiores senhorios nos distritos de Nova York. Por ter construído os projetos com muita eficiência, meu pai se deu muito bem. Na época, o governo ainda financiava moradias de baixa e média renda. Para construir Shore Haven, por exemplo, meu pai fez um empréstimo de US$ 10,3 milhões na Administração Federal de Habitação (FHA). O empréstimo baseava-

se no que a agência projetava como custo justo e razoável para o projeto, incluindo um lucro de 7,5% para o construtor.

Pressionando os empreiteiros com toda a força e negociando firme com os fornecedores, meu pai conseguiu entregar o projeto antes do previsto e quase US$ 1 milhão abaixo do orçamento. O termo “lucro inesperado” foi na verdade criado para descrever o que meu pai e alguns outros conseguiram obter com trabalho duro e competência. No fim tais lucros foram vetados.

Nesse ínterim, contudo, meu pai construiu milhares de apartamentos de baixa e média renda e de boa qualidade, do tipo que ninguém constrói hoje porque não é lucrativo e os subsídios do governo foram eliminados. Até hoje, os edifícios Trump no Queens e no Brooklyn estão entre os melhores locais de preço razoável para se morar em Nova York.

Depois que me formei na Academia Militar de Nova York, em 1964, flertei brevemente com a ideia de cursar cinema na Universidade do Sul da Califórnia. O *glamour* do cinema me atraía, e eu admirava caras como Sam Goldwyn, Darryl Zanuck e acima de todos Louis B. Mayer, a quem considerava um grande artista. Mas no fim decidi que o mercado imobiliário era um negócio muito melhor.

Comecei a frequentar a Universidade Fordham, no Bronx, principalmente porque queria ficar perto de casa. Dava-me muito bem com os jesuítas que comandavam a escola, mas depois de dois anos decidi que, já que eu tinha que fazer faculdade, poderia muito bem me testar na melhor. Me candidatei para a Wharton School of Finance da Universidade da Pensilvânia e fui aceito. Na época, se você queria seguir carreira em negócios, a Wharton era o melhor lugar para ir. A faculdade de administração de Harvard pode formar muitos CEOs –

homens que gerenciam empresas de capital aberto –, mas todos os empresários de verdade parecem ir para Wharton: Saul Steinberg, Leonard Lauder, Ron Parelman – a lista é longa.

Talvez o mais importante que aprendi em Wharton tenha sido não ficar por demais impressionado com credenciais acadêmicas. Não demorou muito para eu perceber que não havia nada de particularmente impressionante ou excepcional nos meus colegas e que eu poderia competir com eles numa boa. A outra coisa importante que obtive em Wharton foi uma graduação em Wharton. Na minha opinião, tal graduação não prova muita coisa, mas muita gente com quem faço negócios leva muito a sério e a considera muito prestigiosa. Portanto, considerando tudo, fico feliz por ter feito a Wharton.

Também fiquei muito contente ao terminar. Imediatamente voltei para casa e fui trabalhar com meu pai em turno integral. Continuei aprendendo muito, mas foi nesse período que comecei a pensar em novas alternativas.

Para começar, o ambiente de meu pai era um pouco rude para o meu gosto – e com isso quero dizer fisicamente rude. Lembro, por exemplo, de andar com homens que chamávamos de coletores do aluguel. Para fazer esse trabalho, você tinha que ser fisicamente imponente, porque, quando se tratava de coletar o aluguel de gente que não queria pagar, o tamanho importava muito mais do que o cérebro.

Um dos primeiros truques que aprendi é que você nunca fica em frente à porta quando toca a campainha. Em vez disso, fica encostado na parede ao lado e bate na porta. A primeira vez que um coletor me explicou isso, não entendi. “Qual o motivo disso?”, perguntei. Ele me olhou como se eu fosse maluco. “O motivo”, disse ele, “é que, se você fica ao lado da porta, a única coisa exposta ao

perigo é sua mão”. Eu ainda não estava entendendo direito. “Nesse ramo”, disse ele, “se você aparece no apartamento errado, na hora errada, arrisca-se a levar um tiro”.

Meu pai nunca me protegeu, mas mesmo assim aquele não era um mundo que me atraísse muito. Tinha acabado de me formar em Wharton e de repente cá estava eu num cenário violento ou no mínimo desagradável. Por exemplo, havia inquilinos que jogavam o lixo pela janela porque era mais fácil do que colocar no incinerador. Houve um momento em que instituí um programa para ensinar as pessoas a usar os incineradores. A vasta maioria dos inquilinos era tranquila, mas o mau elemento exigia atenção, e para mim simplesmente não valia a pena.

A segunda coisa que não me atraía é que as margens de lucro eram muito baixas. Você não tinha outra escolha do que ser sovina, e não havia espaço para luxo algum. O *design* não era levado em consideração, pois todos os edifícios tinham que ser praticamente iguais: quatro paredes, fachada de tijolo comum e reto. Usava-se tijolo vermelho não porque se gostasse, mas porque era um centavo mais barato do que o tijolo marrom.

Ainda lembro de uma vez em que meu pai visitou o canteiro de obras da Trump Tower na metade da construção. Nossa fachada era uma cortina de vidro, muito mais cara do que de tijolos. Além disso, estávamos usando o vidro mais caro do mercado – solar bronze. Meu pai deu uma olhada e disse: “Por que você não deixa esse raio pra lá? Coloque em quatro ou cinco andares e use tijolo comum no resto. Ninguém vai ficar olhando para cima”. Uma cena clássica, Fred Trump na Rua 57 com Quinta Avenida tentando economizar uns trocados. Fiquei comovido, e claro que eu entendia de onde aquilo vinha – mas também entendia exatamente por que eu tinha decidido sair de lá.

O verdadeiro motivo para eu querer sair dos negócios de meu pai – muito mais importante do que ser fisicamente bruto e financeiramente duro – foi eu ter sonhos e visões mais imponentes. E não havia jeito de implementá-los construindo moradias nos distritos.

Olhando para trás, hoje percebo que herdei algo do meu senso de espetáculo de minha mãe. Ele sempre teve uma queda pelo dramático e grandioso. Era uma dona de casa tradicional, mas sempre teve noção do mundo lá fora. Ainda lembro de minha mãe, escocesa de nascimento, sentada sem se mexer em frente à TV o dia inteiro para assistir à coroação da rainha Elizabeth. Ficou simplesmente encantada com a pompa e a circunstância, a ideia toda de realeza e *glamour*. Também lembro de meu pai naquele dia, andando impacientemente de um lado para o outro. “Pelo amor de Deus, Mary”, dizia ele. “Chega, desligue isso. São um bando de artistas enganadores.” Minha mãe nem olhava. Eles eram completamente opostos nesse sentido. Minha mãe ama esplendor e magnificência, enquanto meu pai, que é muito pé no chão, entusiasma-se apenas com competência e eficiência.

4

O JOVEM DE CINCINNATI

A prudência compensa

Na faculdade, enquanto meus colegas liam gibis e o caderno de esportes dos jornais, eu lia a lista de hipotecas executadas da Administração Federal da Habitação (FHA). Pode parecer meio anormal estudar listas de projetos habitacionais financiados com dinheiro público em execução hipotecária, mas é o que eu fazia. E foi assim que descobri Swifton Village. Foi uma obra que comprei com meu pai quando ainda estava na universidade e foi meu primeiro grande negócio.

Swifton Village era um empreendimento com 1,2 mil apartamentos em Cincinnati, Ohio, em um lugar muito conturbado. Havia 800 apartamentos vazios, os construtores tinham quebrado, o governo havia executado a hipoteca, e o negócio inteiro era um desastre. Mas do nosso ponto de vista era ótimo, pois nos deu uma oportunidade formidável.

Muitas vezes, quando se negocia uma hipoteca executada com uma agência do governo, eles só querem sair daquilo o mais rápido possível. Não têm capacidade de lidar com a situação. Nesse caso, a coisa estava tão deteriorada que não havia mais ninguém sequer dando lance.

Hoje você encontrará o mesmo se for até o Cinturão do Sol, onde construíram todas aquelas habitações durante o *boom* do petróleo. Agora existem enormes empreendimentos com taxas de desocupação de 30% ou 40%. Os construtores estão à beira do suicídio porque o governo está executando as hipotecas. É um ótimo momento para um comprador esperto, pois pode-se fazer acordos inacreditáveis.

Meu pai e eu fizemos uma oferta mínima por Swifton, e ela foi aceita. Acabamos pagando menos de US$ 6 milhões por uma obra que custou mais que o dobro para ser construída apenas dois anos antes. Também conseguimos imediatamente uma hipoteca para o que pagamos e um adicional de US$ 100 mil que usamos para consertar o lugar. Em outras palavras, conseguimos o projeto sem tirar um centavo do bolso. Tudo que tínhamos a fazer era gerenciá-lo. E, se fizéssemos um trabalho minimamente decente, poderíamos facilmente cobrir a hipoteca com o produto dos aluguéis.

Meu pai e eu fomos atraídos por esse grande empreendimento porque significava que poderíamos focar muita energia nele sem a sensação de estar perdendo tempo. Requer quase a mesma quantidade de energia gerir 50 ou 1,2 mil unidades – só que com 1,2 mil você tem um lado positivo muito maior.

Depois de negociarmos o acordo, o sucesso tornou-se uma questão de gerenciamento e *marketing*. O desafio era alugar o lugar – e alugar para bons inquilinos, que permaneceriam ali. Os inquilinos que moravam no complexo quando assumi o controle haviam deixado o lugar aos pedaços. Muitos tinham vindo das montanhas de Kentucky. Eram muito pobres, com sete ou oito filhos, quase sem pertences e nenhuma experiência em morar em um complexo de apartamentos. Amontoavam-se em apartamentos de um ou dois quartos, e as

crianças ficavam enlouquecidas. Simplesmente destruíam o apartamento, e a propriedade ficava um caos.

Os inquilinos não só não se importavam, como muitos também não estavam dispostos a pagar o aluguel. Se você pressionava, tinham a tendência de ir embora. Descobrimos que, para evitar o pagamento do aluguel, essa gente alugava um *trailer*, estacionava na frente do apartamento a uma ou duas da madrugada e aí desaparecia no meio da noite com todos seus pertences. Por mim, tudo bem, mas quis garantir que fôssemos pagos primeiro. A solução foi instituir uma “vigilância de *trailers*”. Tínhamos uma patrulha 24 horas por dia.

Depois de nos livrarmos dos maus inquilinos, tratamos de reformar o local para atrair melhores elementos. Isso exigiu um investimento substancial, quase US$ 800 mil quando concluímos, o que era muito dinheiro na época. Mas mais do que valeu a pena. Em Nova York, a lei impede que se obtenha aumentos justos quando se faz melhorias, mas em Cincinnati imediatamente conseguimos cobrar aluguéis bem mais altos pelos apartamentos de Swifton Village.

A primeira coisa que fizemos foi investir em lindas venezianas brancas para as janelas. Pode não parecer nada demais, mas essas venezianas brancas proporcionaram uma sensação de calidez e aconchego àquele monte de tijolos vermelhos frios, o que era muito importante. Também foi muito mais dispendioso do que você pode imaginar, pois eram 1,2 mil unidades, cada uma com oito ou dez janelas. O próximo passo foi arrancar as horríveis portas de entrada de alumínio dos apartamentos e instalar lindas portas brancas de estilo colonial.

Me certifiquei de que o complexo inteiro fosse muito limpo e muito bem cuidado. Como falei antes, sempre tive uma coisa com limpeza e também

acredito que seja um investimento muito bom. Por exemplo, se você quer vender um carro e gasta cinco dólares na lavagem e no polimento e depois dá mais uma encerada, de repente pode cobrar quatrocentos dólares a mais por ele – e conseguir. Posso identificar um perdedor quando vejo alguém com um carro imundo à venda. É tão fácil deixá-lo com um aspecto melhor.

Não é diferente no mercado imobiliário. Imóveis bem conservados sempre valerão muito mais do que os malcuidados. Isso tem sido menos verdade em Nova York nos últimos anos, pois há uma febre no mercado imobiliário e as pessoas compram qualquer coisa. Mas é um erro deixar-se levar por épocas de vacas gordas. O mercado sempre muda, e, assim que há uma retração, a limpeza torna-se um valor importante.

Pintamos os corredores, lixamos e pintamos o piso, mantivemos os apartamentos vazios imaculadamente limpos e cuidamos do paisagismo. Também publicamos lindos anúncios de jornal sobre o complexo – numa época em não havia muita gente anunciando imóveis em Cincinnati. As pessoas iam conferir, e o boca a boca começou a ficar bom. Em um ano, 100% dos prédios estavam alugados.

No percurso, passamos por uma meia dúzia de gerentes até achar o que queríamos. Tivemos gerentes que eram honestos, mas burros, incluindo um que literalmente encurralou-se num canto ao pintar um apartamento. Outros eram inteligentes, mas não sabiam nada de gestão. Felizmente, passamos rápido por eles, pois tenho a tendência de avaliar as pessoas rapidamente.

Enfim achamos um cara fabuloso, que chamarei de Irving. Tinha 65 anos e era uma figura. Foi um dos maiores falastrões que já conheci, mas, além de ser muito bom de conversa e um vendedor manhoso, também era um gerente

impressionante. Irving era o tipo de cara que trabalhava uma hora por dia talvez e fazia mais naquela uma hora do que a maioria dos gerentes faz em doze horas. Aprendi uma coisa com isso: o que conta não são as horas que você trabalha, o que conta é o que você faz enquanto trabalha.

O problema é que Irving não era o cara mais confiável do mundo. Suspeitei disso desde o início, mas foi quando tentei fazer um seguro fidelidade para ele – algo que faço com todos meus funcionários que lidam com dinheiro – que meus instintos foram confirmados. Meu corretor de seguros ligou depois de fazer uma checagem e falou: “Donald, você só pode estar de brincadeira com esse seguro fidelidade. Esse cara é um vigarista”. Constatou-se que Irving tinha feito todos os tipos de falcatrua e fraude e que seguidamente estivera encrencado com a lei.

Minha filosofia sempre foi a seguinte: se você pega alguém roubando, tem que ir com tudo atrás dele, mesmo que custe dez vezes mais do que foi roubado. Roubar é a pior coisa. Mas com Irving eu tinha um dilema: ele era de longe mais capaz do que qualquer gerente honesto que eu havia encontrado e, enquanto estivesse no comando, ninguém *abaixo* dele se atreveria a roubar. Isso significava que eu só tinha que ficar de olho *nele*. Eu costumava brincar com Irving. Dizia: “Vamos pagar US$ 50 mil e tudo o que você conseguir roubar”. E ele ficava todo chateado.

Se eu o tivesse pego no ato, teria demitido na hora, mas nunca peguei. Contudo, acho que ele dava jeito de roubar no mínimo outros US$ 50 mil por ano. Mesmo assim, provavelmente ainda era uma pechincha para mim.

Um dia cheguei no escritório, e uma das garotas que trabalhava lá estava chorando. Acontece que tinham uma coisa chamada fundo para funeral, para o qual todos contribuíam a fim de comprar flores em caso de falecimento de algum

conhecido. Tinham uns oitenta dólares no fundo. Quando perguntei à garota por que estava chorando, ela disse: “Ah, aquele Irving, ele roubou nosso fundo para funeral”.

Fui a Irving e falei: “Que droga, Irving, você roubou o dinheiro delas?”. Claro que ele negou. Jurou que se vingaria das garotas e vociferou e esbravejou por meia hora. Mas sempre presumi que as garotas haviam dito a verdade. Irving era uma peça. Tinha seus problemas, mas era uma peça.

Vou dar um exemplo de como Irving trabalhava. Você tem que entender que estamos falando de um cara baixinho, gordo, careca, com óculos fundo de garrafa e mãos molengas, que nunca erguera nada na vida a não ser uma caneta e que não tinha aptidão física alguma. O que ele tinha era uma lábia incrível.

Como mencionei, nos primeiros tempos tínhamos um bom número de inquilinos que não acreditavam em pagar aluguel. Às vezes, Irving ia lá cobrar ele mesmo. Tocava a campainha e, quando alguém abria a porta, ele enlouquecia. Ficava com a cara vermelha, falava todos os palavrões que conseguia lembrar e fazia todas as ameaças possíveis. Era uma encenação, mas muito eficaz: geralmente pagavam na mesma hora.

Um dia, quando estava fazendo a ronda, Irving bateu numa porta e uma menininha de dez anos atendeu. Irving falou: “Diga a seu pai para pagar essa p###a desse aluguel ou vou acabar com a raça dele”. E continuou falando desse jeito até a mãe da menina aparecer para ver o que estava acontecendo. Acontece que era uma mulher absolutamente linda.

Pois bem, Irving tinha um fraco por todas as mulheres, e essa era de fato excepcional. Então Irving começou a dar em cima dela na mesma hora. Convidou-a para jantar. A mulher, cujo marido era caminhoneiro ou operário da

construção, nunca tinha lidado com alguém como Irving e evidentemente não sabia o que fazer. No entanto, é óbvio que ela não estava interessada em Irving, e finalmente ele desistiu e fomos embora.

Cerca de uma hora depois, Irving e eu estávamos no escritório dele quando um cara enorme, um monstro, uns cem quilos talvez, irrompeu porta adentro. Estava furioso por Irving ter falado palavrões na frente da filha e pronto para estrangulá-lo por ter dado em cima de sua esposa. O cara tinha um olhar assassino.

Pensei que Irving, se tivesse o mínimo de juízo, fosse sair correndo para salvar a vida. Em vez disso, começou a atacar o homem verbalmente, sacudindo-se, gritando e cortando o ar com as mãos. “Saia já daqui!”, disse ele. “Vou te matar. Vou te destruir. Essas mãos são armas letais, registradas na polícia!”

Nunca me esquecerei do jeito que o cara olhou para Irving e falou: “Vá lá para fora, seu gordo de merda, que vou fazer picadinho de você”. Sempre gostei dessa frase, “fazer picadinho”. Pensei comigo que Irving estava em sérios apuros. Mas ele não parecia pensar assim. “Lutaria com você na hora que você quisesse”, ele disse, “mas para mim é ilegal lutar.”

Era só olhar para Irving para saber que dificilmente aquelas mãos estariam registradas como armas. Mas Irving era como um domador de leões. Você já deve ter visto esses caras, de uns setenta quilos talvez, que entram alegremente em uma jaula com um magnífico leão de quatrocentos quilos andando de um lado para outro. Se o animal farejasse fraqueza ou algum medo, destruiria o domador em segundos. Mas, em vez disso, o treinador pega o chicote, caminha com autoridade e, surpreendentemente, o leão obedece. Foi exatamente isso que Irving fez com o cara gigante, a diferença é que o chicote era sua boca.

O resultado foi que o cara foi embora do escritório. Ainda estava possesso, mas foi embora. Irving provavelmente salvou sua vida apenas por não demonstrar medo, e aquilo me causou uma vívida impressão. Você não pode se apavorar. Você faz a sua, segura as pontas, fica firme, e o que acontecer, aconteceu.

Em relação a Swifton Village, como Irving gerenciava bem, comecei a passar cada vez menos tempo lá. Eu não era mais necessário em Cincinnati. Portanto, diminuí minhas visitas a Swifton, primeiro para uma vez por semana, e por fim uma vez por mês.

Logo no início, eu havia ficado bastante próximo de um dos novos inquilinos de Swifton. Ele era judeu, um homem de idade que esteve em um campo de concentração na Polônia. Começou a vida nos Estados Unidos como açougueiro, depois comprou o açougue e, na época em que o conheci, era dono de uns quatorze açougues. Ele e a esposa pegaram dois apartamentos em Swifton e juntaram, tinham um lugar ótimo e estavam muito felizes lá. Eu tinha muito respeito por esse cara, pois ele tinha a sabedoria das ruas, era experimentado e obviamente um verdadeiro sobrevivente.

Um dia, anos depois de termos comprado o local, eu lá estava em visita. Cruzei com meu amigo. “Como vai, como está se sentindo?”, perguntei. “Bem, bem”, ele respondeu, mas então me puxou para um canto e sussurrou: “Donald, você é meu amigo, e tenho que falar: venda esse negócio”. Perguntei: “Por quê?”.

“Porque está ficando muito ruim – não o complexo, mas a região. Está ficando cercada de gente tão ruim que cortariam sua garganta e sairiam andando

como se nada tivesse acontecido. Estou falando de gente que *gosta* de cortar gargantas.” Foi exatamente essa expressão. Nunca esqueci.

Bem, eu escuto as pessoas que respeito e ajo de acordo. Mais uma vez é o instinto, não estudos de *marketing*. Então passei mais dois dias em Cincinnati dando umas voltas e vi que a confusão estava fermentando, que a vizinhança estava ficando barra-pesada.

Coloquei o complexo à venda e tivemos uma oferta quase que de imediato. Já tínhamos ido muito bem em Swifton Village, pois nossa dívida era muito pequena em relação ao tamanho do complexo, e no fim nosso rendimento com os aluguéis era de US$ 700 mil por ano. Mas foi com a venda que realmente lucramos.

O comprador foi o Prudent Real Estate Investment Trust. Foi na época em que os fundos de investimento imobiliário – sociedades que investiam em imóveis – estavam com tudo e mandando ver. Os bancos emprestavam dinheiro para qualquer fundo de investimento imobiliário. O único problema é que muita gente que geria esses fundos não tinha conhecimento nem competência. Eu os chamava de caras do sapato branco. Eram o tipo de gente que atirava dinheiro em um projeto em Porto Rico sem nem ir lá olhar. No fim descobriam que o prédio que achavam que haviam comprado jamais havia sequer sido construído.

No caso do Prudent, mandaram um jovem para inspecionar e avaliar a propriedade antes de tomar a decisão final em relação a ir adiante com a venda. O rapaz tinha quase a minha idade, mas parecia um adolescente. Francamente, fiquei surpreso que confiassem tamanha decisão a ele.

No fim, o que ele queria mais do que qualquer coisa era sair para almoçar. Ele tinha ouvido falar de um restaurante no centro de Cincinnati chamado

Maisonette, supostamente um dos cinco melhores do país. Ele realmente queria ir lá e, quando ligou dizendo que viria, pediu para eu fazer uma reserva para o almoço. Eu falei que tudo bem.

O voo dele atrasou um pouco, chegou por volta do meio-dia, fui encontrá-lo e o levei a Swifton Village para mostrar o complexo. Nós ainda tínhamos 100% de ocupação na época, e ele não estava interessado em fazer muitas outras perguntas além disso. Estava ansioso para chegar ao Maisonette. Levamos meia hora de Swifton até lá e acabamos gastando cerca de três horas no almoço, que é o oposto da maneira como costumo trabalhar. Se eu tivesse apenas um dia para inspecionar um empreendimento grande como Swifton, é certo que pularia o almoço e passaria o tempo me instruindo ao máximo sobre o que estava pensando em comprar.

Quando terminamos de almoçar eram quase quatro da tarde, e eu tive que levá-lo até o aeroporto. Ele voltou para Nova York bem alimentado e se sentindo ótimo, e recomendou fortemente que fossem em frente com a compra. Disse aos chefes que a área era maravilhosa e que Swifton era um ótimo negócio. Aprovaram a compra. O preço era de US$ 12 milhões – ou aproximadamente US$ 6 milhões de lucro para nós. Foi um retorno enorme em um investimento de curto prazo.

O que aconteceu depois é que assinamos um contrato. Àquela altura, eu podia ver claramente as nuvens negras no horizonte. Muitos inquilinos tinham contratos prestes a acabar e não planejavam renovar. Colocamos uma cláusula no contrato de venda afirmando que todas as representações ali contidas se referiam à data da assinatura do contrato – não à do fechamento, como tipicamente requerido. Em outras palavras, estávamos dispostos a garantir que o projeto

estava 100% alugado no momento da assinatura do contrato, mas não queríamos prometer o mesmo para a data do fechamento, dali a três ou quatro meses.

Outra coisa que fiz foi insistir em uma cláusula garantindo que eles fechariam o contrato ou do contrário pagariam uma multa enorme. Isso também não era nada comum, pois em praticamente qualquer acordo o comprador faz um depósito de 10%, e, se não fecha o negócio, tudo que perde é o depósito.

Francamente, o pessoal do Prudent deveria ter sido mais prudente. Mas, como disse, os fundos de investimento imobiliário estavam com todo o gás e não conseguiam fechar negócios rápido o bastante. No fim das contas, é claro que nunca compensa ter pressa demais. No dia em que fechamos, havia dezenas de apartamentos vazios.

5

A MUDANÇA PARA MANHATTAN

Eu já estava de olho em Manhattan desde que me formei em Wharton, em 1968. Mas naquela época o mercado na cidade estava muito aquecido, os preços pareciam muito altos e não consegui achar um negócio do qual gostasse – ou seja, uma boa propriedade por um preço que eu julgasse acessível. Meu pai tinha ido muito bem, mas não acreditava em proporcionar aos filhos um enorme fundo de crédito. Quando me formei na faculdade, eu tinha um patrimônio líquido de talvez US$ 200 mil, a maior parte atrelada a prédios no Queens e no Brooklyn. Então esperei. Fui trabalhar com meu pai ajudando a gerir os negócios e continuei passando o maior tempo que podia em Manhattan.

A virada veio em 1971, quando decidi alugar um apartamento em Manhattan. Era um *loft* em um prédio na Terceira Avenida com a Rua 75, com vista para o reservatório de água nos fundos do prédio ao lado. Eu brincava que meu apartamento era uma cobertura, pois ficava próximo ao último andar do edifício. Também tentei dividi-lo para que parecesse maior. Mas não importa o que eu fizesse, ainda era um apartamento pequeno, escuro e lúgubre. Mesmo assim eu o amava. Talvez tenha ficado mais entusiasmado em mudar-me para esse apartamento do que quando me mudei para os três andares de cobertura da

Trump Tower, na Quinta Avenida com a Rua 57 com vista para o Central Park, quinze anos depois.

Você precisa entender que eu era um garoto do Queens que trabalhava no Brooklyn e de repente eu tinha um apartamento em Upper East Side.

O mais importante foi que, em virtude dessa mudança, fiquei muito mais familiarizado com Manhattan. Comecei a andar pelas ruas de um jeito que você nunca anda quando está só de visita ou a negócios. Vim a conhecer todas as boas propriedades. Me tornei um cara da cidade em vez de um garoto de distrito. Para mim, eu tinha o melhor dos dois mundos. Eu era jovem, cheio de energia e morava em Manhattan, mesmo que tivesse que ir ao Brooklyn todos os dias trabalhar.

Uma das primeiras coisas que fiz foi ficar sócio do Le Club, na época o mais descolado da cidade – como o Studio 54 no auge. Ficava na Rua 54 Leste, e os associados incluíam alguns dos homens mais bem-sucedidos e as mulheres mais lindas do mundo. Era o tipo de lugar onde era provável ver um cara de 75 anos chegar com três loiras lindas da Suécia.

Nunca esquecerei como me tornei sócio. Um dia, liguei para o Le Club e falei: “Meu nome é Donald Trump e gostaria de me associar”. O rapaz do outro lado da linha apenas riu e falou: “Fala sério”. É claro que ninguém sabia quem eu era. No dia seguinte, tive outra ideia, liguei novamente e falei para o cara: “Escute, posso ter a lista dos associados? Talvez conheça algum deles”. E ele falou: “Desculpe, mas não fazemos isso”, e desligou.

Um dia depois, liguei de novo e falei: “Preciso contatar o presidente do clube. Quero enviar algo para ele”. Por alguma razão, o cara deu o nome do presidente e o telefone de seu escritório, e eu liguei. Me apresentei. Falei muito

educadamente: “Meu nome é Donald Trump e gostaria de fazer parte do Le Club”. E ele disse: “Você tem algum amigo ou parente no clube?”. Respondi: “Não, não conheço ninguém”.

Ele perguntou: “Bem, por que você acha que deve ser aceito como membro?”. Falei sem parar, e ele finalmente disse: “É o seguinte, você parece um jovem bacana, e talvez seja bom termos membros mais jovens, então quem sabe me encontre para um drinque no Twenty-one?”.

Na noite seguinte nos encontramos para o drinque. Havia apenas um pequeno problema. Não bebo e não sou muito de ficar sentado. Meu anfitrião, pelo contrário, gostava de beber e tinha trazido um amigo que também gostava. Nas duas horas seguintes ficamos lá sentados enquanto os dois bebiam e eu não, até que falei: “Bem, amigos, posso levá-los para casa?”, e eles responderam: “Não, vamos pedir uma saideira”.

Eu simplesmente não estava acostumado com esse tipo de coisa. Tenho um pai que sempre foi uma rocha, muito certinho e muito sólido. Meu pai chegava em casa todos os dias às sete, jantava, lia o jornal, via as notícias e era isso. Eu sou uma rocha como meu pai. Aquele era um mundo totalmente diferente. Lembro que fiquei me perguntando se todo cara bem-sucedido de Manhattan era um beberrão. Concluí que, se fosse esse o caso, eu teria uma grande vantagem.

Finalmente, pelas dez horas, os caras tinham bebido todas, e praticamente tive que carregá-los para casa. Duas semanas se passaram, e não tive nenhuma notícia do presidente. Finalmente telefonei, e ele nem lembrava de mim. Então tive que passar pela coisa toda outra vez, de novo no Twenty-one, mas desta vez ele não bebeu tanto e concordou em me indicar para sócio. Ele só tinha um receio. Como eu era jovem e bem-apessoado e como alguns membros mais

velhos do clube eram casados com lindas jovens, ele ficava preocupado que eu pudesse ficar tentado a tentar roubar as esposas. Ele me fez prometer que eu não faria isso.

Não conseguia acreditar no que estava ouvindo. Minha mãe é uma rocha como meu pai. Ela é totalmente devotada a meu pai – recentemente eles comemoraram cinquenta anos de casados. Essa foi minha criação, e ali estava esse cara falando sobre roubar esposas.

Em todo caso, prometi. Fui aceito no clube, e isso revelou-se uma grande jogada social e profissionalmente. Conheci um monte de jovens lindas e solteiras e saía quase todas as noites. Na verdade, nunca me envolvi de maneira séria com nenhuma delas. Eram lindas, mas muitas não conseguiam manter uma conversa normal. Algumas eram fúteis; algumas, malucas; algumas, muito loucas; e a maioria delas, falsas. Por exemplo, logo percebi que não podia levar essas mulheres ao meu apartamento, porque para os padrões delas era um desastre e, no mundo delas, aparências eram tudo. Quando finalmente me casei, foi com uma mulher deslumbrante, mas que também é uma rocha, como minha mãe e meu pai.

Nessa mesma época, também conheci um monte de homens muito ricos e muito bem-sucedidos no Le Club. Eu me divertia quando saía à noite, mas também estava trabalhando. Eu estava aprendendo como funciona a cena de Nova York e conhecendo o tipo de gente com que acabaria trabalhando em negociações. Também conheci o tipo de gente rica, particularmente europeus e sul-americanos e europeus, que acabariam comprando os apartamentos mais caros da Trump Tower e do Trump Plaza.

Foi no Le Club que conheci Roy Cohn. Eu o conhecia pela reputação e estava ciente da imagem do cara que não tinha medo de brigar. Uma noite sentei em uma mesa perto dele. Fomos apresentados, conversamos por um tempo, e o desafiei. Gosto de testar as pessoas. Falei: “Não gosto de advogados. Acho que tudo que fazem é retardar ações em vez de tocar ações, e a resposta que dão é sempre não e estão buscando um acordo em vez de brigar”. Ele disse que concordava. Gostei disso e então falei: “Não sou assim. Prefiro lutar do que ceder, pois, tão logo cede uma vez, você fica com a reputação de ceder”.

Pude ver que Roy ficou intrigado, mas ele não tinha certeza do que seria aquilo. Por fim perguntou: “Essa é uma conversa puramente teórica?”.

Eu disse: “Não, não é teórica de jeito nenhum. Acontece que o governo acaba de entrar com processo contra nossa empresa e várias outras com base na lei dos direitos civis, alegando que houve discriminação contra negros em alguns de nossos complexos habitacionais”. Expliquei que havia passado a tarde com meu pai, falando com advogados em um prestigiado escritório em Wall Street, e que nos aconselharam a fazer acordo. Isso é exatamente o que a maioria dos empresários faz quando o governo processa por qualquer coisa, porque não querem publicidade ruim, mesmo que acreditem que possam derrubar essas alegações falsas.

A ideia de fazer acordo me deixou louco. O fato é que alugávamos apartamentos para negros em nossos prédios.

Queríamos inquilinos que tivéssemos certeza de que pagariam os aluguéis, que fossem limpos e organizados, bons vizinhos e que cumprissem o requisito de ter uma renda no mínimo quatros vezes maior que o aluguel. Então perguntei a Roy: “O que você acha que devo fazer?”.

E ele falou: “Minha opinião é que mande eles para o inferno e lute no tribunal e faça com que provem a discriminação, o que me parece muito difícil de fazer, levando-se em conta que você tem inquilinos negros no edifício”. Ele também falou: “Não acho que você tenha nenhuma obrigação de alugar para inquilinos indesejáveis, brancos ou negros, e que o governo não tem o direito de mandar nos seus negócios”.

Foi quando decidi que Roy Cohn era a pessoa certa para cuidar do caso. Eu era um joão-ninguém na época, mas ele gostava de uma briga e pegou meu caso. Ele foi ao tribunal, eu fui junto, e lutamos contra as acusações. No fim o governo não conseguiu provar sua causa e acabamos fazendo um pequeno acordo sem admitir culpa alguma. Em vez disso, concordamos em fazer anúncios por um tempo em um jornal local mostrando igualdade de oportunidades para o aluguel dos apartamentos. E foi o fim do processo.

Aprendi muito sobre Roy naquele período. Era um advogado maravilhoso, quando queria. Conseguia ir para um caso sem nenhuma anotação. Tinha memória fotográfica e conseguia argumentar de cabeça. Quando estava preparado, era brilhante e quase imbatível. No entanto, nem sempre estava preparado. Mesmo assim, era tão brilhante que às vezes conseguia dar um jeito. Infelizmente, também podia ser um desastre, por isso eu sempre questionava Roy minuciosamente antes da ida ao tribunal. Se ele não estava pronto, eu pressionava por um adiamento.

Não me iludia em relação a Roy. Ele não era nenhum santo. Uma vez me confidenciou que havia passado mais de dois terços de sua vida adulta sob uma acusação judicial atrás da outra. Fiquei chocado. Perguntei: “Roy, só me diga

uma coisa, você realmente fez todos esses lances?”. Ele me olhou e sorriu. “Que diabos você acha?”, perguntou. Na real, eu nunca soube.

Pode-se falar o que quiser sobre Roy, mas ele era muito durão. Às vezes, penso que, depois da lealdade, a dureza era a coisa mais importante do mundo para ele. Por exemplo, todos os amigos de Roy sabiam que ele era *gay*, e, se você o visse socialmente, sempre estava com alguns jovens muito bonitos. Mas Roy nunca tocava no assunto. Simplesmente não gostava da imagem. Achava que, para as pessoas comuns, ser *gay* era quase sinônimo de fracote. Essa era a última imagem que ele queria passar, então quase se excedia para evitar isso. Se o assunto dos direitos dos *gays* surgia, Roy era o primeiro a falar contra.

Por mais durão que fosse, Roy sempre teve muitos amigos e não tenho vergonha de dizer que eu era um deles. Ele era um cara verdadeiramente leal – era uma questão de honra para ele – e, como também era muito inteligente, era um cara ótimo para se ter ao lado. Você poderia contar com ele defendê-lo mesmo que particularmente ele discordasse do seu ponto de vista e mesmo que defender você não fosse necessariamente a melhor coisa para ele. Roy nunca foi duas caras.

Compare com as centenas de caras “respeitáveis” que fazem carreira alardeando integridade inflexível mas que não possuem lealdade alguma. Pensam apenas no que é melhor para eles e não pensam duas vezes em apunhalar um amigo pelas costas se o amigo se torna um problema. O que eu mais gostava em Roy Cohn é que ele fazia exatamente o oposto. Roy era o tipo de cara que ficaria com você em um leito de hospital muito depois que todos já tivessem debandado e literalmente ficaria ao seu lado até a morte.

De qualquer modo, conheci muita gente quando me mudei para Manhattan e muitas propriedades, mas ainda não tinha achado nada para comprar pelo preço que eu gostaria. De repente, em 1973, as coisas começaram a ficar ruins em Manhattan. Sempre presumi que o mercado esfriaria, porque tudo é cíclico e com o mercado imobiliário não é diferente. Mesmo assim, nunca imaginei que as coisas ficassem tão ruins como ficaram. Foi uma combinação de fatores. Primeiro, o governo federal anunciou uma moratória nos subsídios para habitações, que tinha dado aos montes, especialmente na cidade. Ao mesmo tempo, as taxas de juros começaram a subir depois de estáveis há tantos anos que era fácil ter esquecido que pudessem sequer oscilar. Então, para piorar tudo, houve um aumento súbito na inflação, particularmente nos custos da construção, que pareciam crescer mesmo não havendo inflação em nenhum outro setor.

Mas o maior problema de longe era com a cidade em si. As dívidas da prefeitura estavam aumentando a níveis que começaram a deixar todo mundo muito nervoso. Pela primeira vez se ouvia as pessoas falando que a cidade poderia ir à falência. O medo atraía mais medo. Não demorou para Nova York sofrer uma crise de confiança. As pessoas simplesmente pararam de acreditar na cidade.

Não era um ambiente propício para um novo empreendimento imobiliário. Nos primeiros nove meses de 1973, a prefeitura emitiu licenças para aproximadamente 15 mil novos apartamentos e casas unifamiliares nos cinco distritos. Nos primeiros nove meses de 1974, o número caiu para 6 mil.

Eu também estava preocupado com o futuro de Nova York, mas não posso dizer que passava a noite em claro pensando nisso. Sou basicamente um otimista e, para ser franco, vi o problema da cidade como uma grande oportunidade para

mim. Por ter crescido no Queens, eu acreditava, talvez até de maneira irracional, que Manhattan sempre seria o melhor lugar para se viver – o centro do mundo. Mesmo que a cidade estivesse enfrentando problemas de curto prazo, eu não tinha dúvidas de que no fim as coisas iriam virar. Que outra cidade tomaria o lugar de Nova York?

Uma das propriedades que sempre me fascinaram era um enorme pátio ferroviário abandonado ao longo do rio Hudson, começando na Rua 59 e se estendendo até a Rua 72. Sempre que dirigia pela West Side Highway, me pegava sonhando com o que poderia ser construído ali. Não precisava ser um gênio para perceber que cem acres não urbanizados às margens de um rio em Manhattan tinham muito potencial. Mas era outra história tentar urbanizar uma propriedade tão enorme quando a cidade estava em meio a uma crise financeira.

Não acredito que jamais possa haver mal em comprar um bom local a preço baixo. Na época, muitos bairros do West Side eram considerados lugares perigosos para se morar. Havia hotéis para segurados da previdência por toda parte e traficantes em todos os parques. Lembro que o *New York Times* fez uma longa série de artigos sobre o quarteirão entre o Central Park e a Avenida Columbus na Rua 84 – sobre o quanto a área era barra-pesada.

Mesmo assim, não era preciso olhar muito longe para ver como tudo isso poderia mudar facilmente. Até nas ruas secundárias barra-pesada, como a 84 Oeste, havia magníficas casas geminadas antigas a poucos passos do Central Park. E nas avenidas, especialmente na Central Park West e Riverside Drive, havia lindos edifícios antigos com apartamentos enormes e vistas espetaculares. Era só uma questão de tempo até as pessoas descobrirem o valor.

Um dia, no verão de 1973, deparei com uma reportagem sobre a Penn Central Railroad, que estava no meio de um enorme processo de falência. Essa reportagem específica falava que os administradores judiciais da Penn Central haviam contratado uma empresa dirigida por um homem chamado Victor Palmieri para vender os ativos da ferrovia. Entre esses bens estavam aqueles pátios abandonados em West Sixties, bem como mais pátios em West Thirties. O acordo de Victor com a Penn Central era de que sua empresa receberia um percentual da venda a cada vez que encontrasse um comprador para um ativo.

Nunca tinha ouvido falar de Victor Palmieri, mas percebi na hora que era alguém que eu queria conhecer. Liguei para seus representantes e falei: "Olá, meu nome é Donald Trump e gostaria de comprar os pátios da Rua 60". A abordagem mais simples geralmente é a mais eficaz.

Acho que gostaram da minha franqueza e do meu entusiasmo. Eu ainda não tinha construído nada, mas o que eu tinha era a disposição de ir atrás de coisas que pessoas que estavam em uma posição melhor que a minha não considerariam procurar.

Fui conhecer Victor, e nos demos bem desde o início. Era um cara muito sagaz e atraente, um italiano que parecia um WASP**. Falei que os pátios da Rua 60 estavam em má situação, que a vizinhança estava com problemas e a cidade estava com problemas e que eu provavelmente era louco por estar interessado na propriedade. Se você quer comprar algo, obviamente é de seu interesse convencer o vendedor de que o que ele possui não vale muito.

A segunda coisa que falei para Victor foi que seria incrivelmente difícil em termos políticos conseguir as aprovações de zoneamento para um terreno não urbanizado tão grande. Salientei que o conselho comunitário lutaria contra

qualquer empreendimento e que o processo junto à Comissão de Planejamento Urbano e o Conselho Tributário seria interminável.

A terceira coisa que fiz, e provavelmente a mais importante, foi me autopromover para Victor e o pessoal dele. Eu não podia promover minha experiência ou minhas realizações, por isso, promovi minha energia e meu entusiasmo.

Victor banca as pessoas e decidiu apostar em mim. Acabou sugerindo que eu desenvolvesse não apenas o pátio da Rua 60, mas também o da Rua 34 Oeste. Provavelmente, fiz uma autopromoção exagerada. Não tive outra escolha. Tinha 27 anos na época e nunca havia construído nada em Manhattan, e meu pai também não. Por mais que Victor gostasse de mim, não acho que pudesse justificar fechar comigo se não acreditasse que nossa empresa era grande e poderosa. Não tínhamos um nome formal para a empresa quando conheci Victor, então comecei a chamá-la de Trump Organization. De alguma maneira, a palavra “organization” fazia com que parecesse muito maior. Pouca gente sabia que a Trump Organization operava em dois escritórios minúsculos na Avenida Z, no Brooklyn.

A outra coisa que promovi foi nosso relacionamento com políticos como Abraham Beame, eleito prefeito de Nova York em novembro de 1973. Meu pai era membro do mesmo clube democrata de Abe, e eles realmente se conheciam. Como todos os construtores, meu pai e eu demos dinheiro para Beame e outros políticos. É muito simples: contribuir com dinheiro para políticos é padrão e aceitável para um construtor de Nova York. Não demos nada mais a Beame do que muitos outros construtores deram. Na verdade, muitas vezes me pareceu

que, talvez por conhecermos Beame pessoalmente, ele fizesse questão de evitar qualquer sinal de que estivesse nos prestando quaisquer favores especiais.

Passei a maior parte dos quatro anos em que Beame foi prefeito tentando promover o terreno da Rua 34 para um centro de convenções. Era de longe o melhor lugar com base nos méritos, e acabamos tendo o apoio de praticamente todo grande empresário de Nova York. Mesmo assim, Beame jamais manifestou apoiou ao local a não ser poucas semanas antes de deixar o cargo. E também nunca deu sua aprovação oficial. Foi Ed Koch, recém-eleito em 1978, que finalmente escolheu nosso terreno para o centro de convenções. Que eu saiba, ninguém jamais sugeriu que Donald Trump e Ed Koch sejam amigos próximos. Mas isso seria ir longe demais.

Como construí uma relação próxima com Victor desde o início, consegui trabalhar para ele, em vez de ser apenas mais um comprador. Isso foi formidável para mim. Por exemplo, elaboramos acordos que me deram opção exclusiva para comprar os terrenos da Rua 60 e da Rua 30 – mas sujeito ao zoneamento, sujeito à aprovação do tribunal cuidando da falência da Penn Central, sujeito a tudo, exceto eu ter que tirar dinheiro do meu bolso. A Penn Central concordou até mesmo em pagar meus custos de desenvolvimento. De certo modo, foi extraordinário: o vendedor pagando os custos de seu potencial comprador. Mesmo assim, você precisa colocar em perspectiva. O que pode soar como um acordo estúpido hoje foi muito diferente numa época em que ninguém queria construir nada e a cidade estava morrendo.

Palmieri, por sua vez, me ajudou a ter credibilidade junto à imprensa. Quando um repórter da *Barrons* perguntou por que ele escolheu Trump entre outros, ele falou: “Essas propriedades não passavam de um buraco negro de risco

indefinível. Entrevistamos todos os tipos de interessados nelas, mas nenhum tinha a motivação, o respaldo e a imaginação que seriam necessários. Até esse jovem Trump aparecer. Ele parece um promotor do século 19. Ele é avassalador".

A certa altura, quando eu estava promovendo meus planos para a imprensa, mas na verdade sem chegar a lugar algum, um cara do mercado imobiliário de Nova York falou para um amigo meu: "Trump fala um monte, mas onde estão os tijolos e a argamassa?".

Lembro de ter ficado indignado ao ouvir isso e não falei com esse cara por mais de um ano. Mas, olhando para trás, posso ver que ele estava certo. Tudo poderia ter se desmanchado no ar. Se eu não tivesse conseguido fazer com que um daqueles primeiros projetos saísse do papel, se não tivesse finalmente convencido a prefeitura a escolher meu terreno na Rua 34 para o centro de convenções e aí reformado o Grand Hyatt, provavelmente estaria de volta ao Brooklyn hoje, coletando aluguéis. Tive muita coisa em jogo naqueles primeiros projetos.

Em 29 de julho de 1974, anunciamos que a Trump Organization havia garantido as opções de compra de dois terrenos da Penn Central às margens do rio – da Rua 59 Oeste até a Rua 72 Oeste e da Rua 34 Oeste até a Rua 39 Oeste – ao custo de US$ 62 milhões. Sem entrar com dinheiro. A história foi capa do *New York Times*.

Minha ideia original era construir habitações de renda média nesses lotes com aluguéis que parecem ridículos hoje – US$ 110 a US$ 125 o quarto – mas considerados moderadamente altos na época. Planejei buscar financiamento junto ao programa Mitchell-Lama, pelo qual a prefeitura proporcionava

hipotecas de longo prazo a juros baixos e abatimento de impostos para os construtores. O programa foi iniciado para incentivar a construção de habitações de renda média.

Um mês antes do nosso anúncio, eu, Victor e algumas pessoas que trabalhavam com ele nos encontramos com Abe Beame para falar de nossos planos de desenvolvimento. Embora ele fosse encorajador, no momento em que fomos a público ele se recusou a tomar qualquer posição até nosso projeto ser considerado por agências da prefeitura, incluindo a Comissão de Planejamento Urbano, o Conselho Tributário e os conselhos comunitários locais. Ele era um político e queria ver para onde soprava o vento antes de tomar posição.

Assim que anunciei meus planos publicamente, outros compradores começaram a sair das tocas. A Starrett Housing, por exemplo, empresa da qual éramos sócios no projeto de habitação Starrett City no Brooklyn, fez uma oferta de US$ 150 milhões, sujeita a financiamento, aprovação da prefeitura e todo o resto. À primeira vista, a proposta deles era muito maior que a minha.

Sou o primeiro a admitir que sou muito competitivo e que faço quase tudo dentro dos limites legais para vencer. Por vezes, parte da negociação consiste em denegrir a concorrência. Nesse caso, eu acreditava sinceramente que a oferta de Starrett não era legítima, que a empresa nunca fecharia o acordo e não teria condições de desenvolver o local com êxito mesmo que a negociação fosse fechada. O fato é que qualquer um pode oferecer qualquer coisa, especialmente quando há contingências de todos os tipos. O mesmo poderia ser dito sobre a minha oferta, só que àquela altura eu já havia investido tempo e esforço suficientes para convencer Palmieri e seu pessoal de que eu era muito sério e muito comprometido.

No fim, consegui convencer Palmieri de que fazia mais sentido aceitar minha oferta de US$ 62 milhões do que dar um tiro no escuro com Starrett.

A ironia é que, menos de um ano depois de anunciar meus planos para o local – e derrotar a concorrência –, a situação em Nova York ficou muito pior do que antes.

Em fevereiro de 1975, a Corporação de Desenvolvimento Urbano, agência estatal que vendia títulos para financiar a moradia popular, não pagou mais de US$ 100 milhões de reembolso desses títulos.

Em setembro de 1975, Beame anunciou que, por causa da crise fiscal, a prefeitura estava suspendendo seus planos de financiar a construção de praticamente todas as novas habitações.

Em novembro de 1975, o estado anunciou que também estava suspendendo todo o financiamento de habitações de baixa e média renda pelos próximos cinco anos – incluindo uma enorme quantidade de projetos municipais que já haviam recebido aprovação preliminar.

Não havia manhã em você acordasse sem dar de cara com alguma nova manchete sobre a crise fiscal da cidade. Não posso dizer que essas coisas tenham me deixado verdadeiramente apavorado sobre o futuro da cidade. Mesmo assim, quando ficou claro que eu não teria nenhum tipo de subsídio para construir habitações, decidi tentar uma nova tática.

Sempre achei que o terreno da Rua 34 Oeste seria perfeito para um novo centro de convenções. O problema é que quase todo mundo tinha outras ideias. Para começar, a prefeitura – com o apoio de vários empresários locais de peso – já havia gasto mais de três anos estudando e tentando desenvolver outro local às margens do rio Hudson, na Rua 44. Apenas no processo de planejamento a

cidade admitiu ter gasto US$ 13 milhões, mas conhecidos meus disseram que o número na verdade estava mais perto de US$ 30 milhões.

Então, apenas duas semanas depois de a prefeitura anunciar que não financiaria nada de novas habitações, Beame anunciou que também estava congelando novos gastos no empreendimento da Rua 44. Imediatamente, contratei Samuel H. Lindenbaum, advogado talentoso, especialista em zoneamento e que até então trabalhava no lote da Rua 44.

A outra pessoa que contratei para ajudar com o centro de convenções foi uma mulher extremamente dedicada chamada Louise Sunshine, que possuía conexões políticas extraordinárias. Louise foi diretora financeira de Hugh Carey quando ele concorreu para governador em 1974. Também foi tesoureira do Partido Democrata estadual. De início, trabalhou para mim sem receber praticamente nada. Mais adiante, tornou-se executiva em nossa empresa.

Mas, enquanto eu montava uma equipe para promover meu local, a prefeitura e o estado tramavam sua alternativa: colocar o centro de convenções no Battery Park, em frente ao World Trade Center, ao sul de Manhattan. Na minha opinião, os dois lugares – a Rua 44 Oeste e o Battery Park – eram escolhas terríveis. Expor meu argumento era outra questão. Eu queria travar a batalha em público, mas era um desconhecido. Para chamar a atenção para o meu local e conquistar apoio, tinha que valorizar meu perfil.

Decidi marcar minha primeira entrevista coletiva. Louise Sunshine e Howard Rubenstein, um importante relações-públicas de Nova York, ajudaram a atrair o apoio de muita gente poderosa, incluindo Manfred Ohrenstein, líder da maioria no Senado estadual, e Theodore Kheel, negociador sindical muito poderoso no cenário político de Nova York. Kheel pronunciou uma frase clássica na

conferência de imprensa. “Colocar o novo centro de convenções em Battery Park é como colocar uma casa noturna em um cemitério”, disse ele. De nossa parte, colocamos um faixa enorme que dizia: “Milagre na Rua 34”, e anunciei, diante de uma tonelada de repórteres, que eu poderia construir meu centro de convenções por US$ 110 milhões – ou pelo menos US$ 150 milhões a menos do que a prefeitura havia estimado que custaria para construí-lo na Rua 44 Oeste.

Como previsto, o fato gerou certa desaprovação e até rendeu alguma atenção da imprensa para nós. Mas os políticos mal deram um pio de aprovação. Descobri, pela primeira mas não última vez, que os políticos não se importam muito com o quanto as coisas custam. Não é o dinheiro deles.

Ao promover meu local, a primeira coisa que destacava onde quer que eu fosse era a importância de se construir um centro de convenções. Muita gente dizia que a melhor solução em vista da crise fiscal da cidade era abandonar a ideia por completo.

Para mim, era uma falta de visão clássica. Por exemplo, diante de uma queda nas vendas, a maioria das empresas corta o orçamento de publicidade. Mas a verdade é que você precisa anunciar mais quando as pessoas não estão comprando. Foi basicamente isso que falei sobre o centro de convenções. Construí-lo, argumentei, era crucial para revitalizar a imagem da cidade e por fim colocar a economia de volta nos trilhos.

Também alardeei o quanto meu local era ótimo e como as outras alternativas eram terríveis. Destaquei que na Rua 44 o centro de convenções teria que ser construído em plataformas acima d’água, o que seria mais caro, mais problemático e, em última instância, mais demorado. Falei que o terreno da Rua 44 era muito pequeno, não havia espaço para expandir e que, por ficar acima

d’água, era preciso passar por baixo da West Side Highway, caindo aos pedaços, para chegar lá. Por último, fiz estardalhaço do fato de que seria necessário algo chamado “licença inavegável” para construir no terreno da Rua 44. Uma licença inavegável, algo em que me tornei especialista em pouquíssimo tempo, é a aprovação federal requerida para construir em certos canais e obtê-la requer uma lei do Congresso.

Fui igualmente implacável sobre o terreno do Battery Park, que era uma localização ainda mais ridícula no extremo sul da cidade. Destaquei o quanto era longe do centro, dos hotéis e do entretenimento e inconveniente em termos de transporte público. Também coloquei em circulação um estudo estadual que concluiu que construir um centro de convenções em Battery Park exigiria uma enorme reforma na West Side Highway, que dava acesso ao local, bem como a construção de no mínimo 2 mil quartos de hotel.

Acima de tudo, falei da localização maravilhosa que eu tinha na Rua 34 Oeste. Era ao lado direito da rodovia – o lado leste –, o que significava que o acesso seria mais fácil. Ficava mais próximo dos metrôs e ônibus do que os outros locais. Continuei enfatizando que o centro poderia ser construído a um custo menor no meu terreno, sem desapropriar nenhum morador. Além disso, como meu terreno era muito grande, havia bastante espaço para expansão no futuro. Quando um grupo de universitários de uma matéria lecionada pelo vereador Robert Wagner fez um pequeno estudo que classificava nosso local como o melhor, imediatamente chamei-o de Relatório Wagner. O homônimo não ficou muito empolgado.

Em pouco tempo, tudo ia bem para mim, a não ser o apoio de poucas pessoas absolutamente essenciais. Abe Beame estava no topo da lista. Quando desistiu

da Rua 44, Beame começou a apoiar Battery Park, e, não importava quantos ótimos argumentos eu apresentava a favor do meu local, ele não cedia. Outro oponente importante era John Zuccotti, vice-prefeito de Beame. Ele começou a falar mal do meu terreno pela cidade. Estou convencido de que o motivo foi não querer admitir que havia desperdiçado vários anos de sua vida e milhões de dólares do dinheiro público numa localização que para começar nunca fez sentido. E foi exatamente o que falei publicamente. Acusei-o de ser egoísta e mesquinho e mais meia dúzia de outras coisas. Ele ficou bem irritado. A batalha recebeu bastante atenção da mídia, e, no final das contas, penso que isso foi bom para o meu terreno. Foi mais uma maneira de promover as muitas vantagens do meu local.

No fim, vencemos pelo cansaço. Nunca desistimos, e a oposição começou a se dissolver aos poucos. Em 1977, Beame nomeou ainda outro comitê para estudar locais alternativos, e concluíram que tínhamos a melhor localização. Baseado nisso, Beame enfim nos deu apoio – mas não sua assinatura – pouco antes de deixar o cargo no final do ano.

Em janeiro de 1978, Ed Koch assumiu como prefeito e decidiu fazer seu próprio estudo. Achei que tínhamos voltado à estaca zero. Mas as coisas andaram rápido, e nossa localização estava em primeiro lugar de novo. Finalmente, em abril de 1978, prefeitura e estado anunciaram a decisão de comprar o terreno da Rua 34 e construir o centro de convenções lá. Foi uma vitória para mim, mas mais simbólica do que financeira. Por todo o tempo que havia investido, ganhei muito menos do que merecia – e nem perto de justificar financeiramente o esforço.

Conforme meu acordo com a Penn Central estava estruturado, recebi uma compensação total de cerca de US$ 833 mil, baseada no preço de US$ 12 milhões que a prefeitura negociou com a Penn Central pelo terreno. No fim, ofereci renunciar ao total de meus honorários se a prefeitura concordasse em colocar o nome de minha família no centro de convenções. Fui criticado por tentar fazer esse acordo, mas não me arrependo. Não haveria um novo centro de convenções em Nova York não fossem os Trumps.

O mais importante é que a prefeitura teria economizado uma fortuna permitindo que eu construísse o centro, algo que eu queria muito. Em vez disso, Ed Koch decidiu que, por alguma lógica que jamais pude entender, por eu ter ajudado a vender a propriedade, haveria conflito em ser também o construtor. Acabei oferecendo à prefeitura um acordo que, para ser franco, era ridículo para mim. Falei que faria todo o trabalho por menos de US$ 200 milhões e, se houvesse gastos extras, eu pagaria. Não se encontra muitas construtoras dispostas a se expor a tantas perdas assim.

Em vez disso, a prefeitura decidiu supervisionar a obra, e o resultado foi talvez um dos mais horrendos atrasos na obra e extrapolação do orçamento na história do setor da construção. Um homem chamado Richard Kahan foi colocado no comando da Corporação de Desenvolvimento Urbano, e no fim das contas era função dele fiscalizar o projeto do centro de convenções. Richard Kahan é um bom homem, mas tinha aspirações de ser o próximo Robert Moses. Não estava claro se ele tinha a experiência ou o talento.

Uma das primeiras coisas que Kahan fez foi contratar I. M. Pei como arquiteto. I. M. Pei é um homem de reputação incrível, mas, do meu ponto de vista, ele com frequência escolhe a solução mais cara para um problema – e é

praticamente incontrolável. Pei imediatamente decidiu projetar uma estrutura espacial para o centro – um sistema estrutural que qualquer construtor profissional vai dizer que é um dos mais difíceis de construir e especialmente vulnerável a custos extras. Isso é especialmente válido quando se lida com o tipo de estrutura espacial imensa necessária para um centro de convenções.

Desde o começo, falei para Kahan e seu pessoal que era crucial construir um estacionamento ao mesmo tempo. Como se pode ter um centro de convenções sem estacionamento? Ele disse que uma garagem retardaria a aprovação de impacto ambiental da prefeitura. "Olhe", disse a eles, "essas aprovações apenas serão mais difíceis de se conseguir mais adiante, e vocês devem no mínimo abrir um pedido separado para a garagem agora, assim pelo menos começam o projeto." Me ignoraram, e agora não têm estacionamento e nenhuma perspectiva de construí-lo em um futuro próximo.

A escolha de onde colocar a entrada foi igualmente mal avaliada. Se fosse colocada a oeste, o centro inteiro ficaria de frente para o rio Hudson, que é uma vista linda. Em vez disso, construíram a entrada no lado leste do edifício – de frente para o trânsito da 11ª Avenida.

Ao observar todos esses erros serem cometidos, fiquei irritado e frustrado. Em 1983, quando ficou claro que a construção do centro de convenções já era um desastre em termos de prazo e custos excedentes, escrevi uma carta para William Stern, que àquela altura havia substituído Richard Kahan como presidente da Corporação de Desenvolvimento Urbano. Pela segunda vez me ofereci, dessa vez de graça, para inspecionar o projeto e garantir que ficasse pronto rapidamente e sem mais estouros no orçamento.

Minha oferta foi recusada – e o desastre acabou virando uma catástrofe. Quando o centro de convenções finalmente foi concluído, no ano passado, estava atrasado quatro anos – e no mínimo US$ 250 milhões acima do orçamento. Ao adicionar os juros – os custos de posse ao longo de todos aqueles anos de construção –, o custo total foi de provavelmente US$ 1 bilhão, ou US$ 700 milhões acima do orçamento.

A construção foi uma desgraça terrível, e o pior é que ninguém fez barulho a respeito. Quando fui convidado para a cerimônia de inauguração em 1986, recusei. O que aconteceu com o centro de convenções foi que a prefeitura e o estado pegaram um ótimo terreno e um projeto maravilhoso e o arruinaram com um planejamento horrível e custos extras ridículos. Mesmo que no fim o centro de convenções seja um sucesso, jamais se terá de volta todo o dinheiro desnecessariamente desperdiçado para construí-lo.

O mais engraçado de eu ter dedicado tanto tempo e energia ao terreno da Rua 34 é que nunca considerei compará-lo ao lote da Rua 60. O problema é que o projeto na Rua 60 provou-se ainda mais difícil do que promover a Rua 34. A oposição da comunidade foi maior, a questão de zoneamento era mais complicada, e os bancos relutavam intensamente em financiar um enorme projeto residencial em uma cidade ainda cambaleando à beira da falência.

Em 1979, relutantemente, deixei minha opção na Rua 60 expirar para que pudesse me concentrar em outros negócios que pareciam mais promissores a curto prazo.

O primeiro deles, muito apropriadamente, foi com Palmieri e a Penn Central – para a compra do Commodore Hotel.

** WASP: White Anglo-Saxon Protestant, ou seja, branco, anglo-saxão e protestante, termo usado para

designar norte-americanos brancos de nível social elevado, influentes e de descendência britânica. (N.T.)

6

GRAND HOTEL

Revitalizando a Rua 42

No período em que estava tentando fazer alguma coisa acontecer com os dois pátios ferroviários em West Side, fiquei cada vez mais amigo de Victor Palmieri e seu pessoal. Um dia, no final de 1974, estava no escritório de Victor e falei, meio brincando: “Escute, agora que tenho as opções para os dois terrenos, que outras propriedades a Penn Central possui que eu possa comprar por nada?”.

“Na verdade”, Victor falou, “temos alguns hotéis pelos quais você poderia se interessar.”

Acontece que a Penn Central possuía vários hotéis antigos a poucas quadras uns dos outros no centro: Biltmore, Barclay, Roosevelt e Commodore. Os primeiros três eram no mínimo moderadamente bem-sucedidos, o que significava que os comprar provavelmente custaria mais do que eu queria gastar. O único que estava em verdadeira dificuldade era o Commodore, que há anos perdia dinheiro e não pagava impostos prediais.

Foi a melhor notícia que Victor poderia me dar. Decidi rapidamente que o Commodore, no coração de Nova York, na Rua 42 com a Park Avenue, perto da

Grand Central Station, tinha potencialmente a melhor localização dos quatro hotéis.

Ainda lembro de ir a pé dar uma olhada no Commodore no dia em que Victor falou dele. O hotel e a vizinhança estavam incrivelmente degradados. A metade dos edifícios já estava em execução de hipoteca. A fachada de tijolos do Commodore estava imunda, o saguão estava tão encardido que parecia um hotel para segurados da previdência. Havia um mercado das pulgas desprezível na calçada, um monte de lojas fechadas com tábuas dos dois lados e mendigos parados nas soleiras. Para a maioria das pessoas, seria um cenário muito deprimente.

Mas, ao me aproximar do hotel, algo completamente diferente chamou minha atenção. Eram umas nove da manhã, e havia milhares de viajantes bem-vestidos de Connecticut e Westchester inundando as ruas ao sair do terminal da Grand Central e das estações de metrô. A cidade estava à beira da falência, mas o que eu vi foi uma localização soberba. A menos que a cidade literalmente morresse, milhões de pessoas afluentes continuariam a passar por aquele local todos os dias. O problema era o hotel, não a vizinhança. Se eu conseguisse transformar o Commodore, tinha certeza de que seria um sucesso. A simples conveniência garantiria isso.

Voltei e disse a Victor que estava interessado em negociar o Commodore. Ele ficou satisfeito, pois todo mundo considerava um fracasso. Também fui a meu pai e falei que tinha a oportunidade de fechar um negócio por aquele enorme hotel no centro. De início ele se recusou a acreditar que eu falava sério. Mais tarde, contou para um repórter que sua reação inicial à minha ideia foi de que

“comprar o Commodore numa época em que até o Chrysler Building estava sob administração judicial era como lutar por um lugar no *Titanic*”.

Eu não era ingênuo. Via potencial, mas também considerava o aspecto negativo. Podia visualizar um enorme triunfo, mas também sabia que o fracasso poderia me enterrar. Desde o primeiro dia de trabalho nas negociações, tentei colocar meus riscos em um mínimo absoluto e financeiramente tive êxito. Mas, com o passar dos meses, a negociação ficou cada vez mais complicada e difícil. Continuei a investir mais dinheiro e mais energia, e os riscos aumentaram por questões não relacionadas ao dinheiro. Eu não podia ficar só na conversa por muito tempo. Em algum momento tinha que provar – para o mercado imobiliário, para a imprensa, para meu pai – que eu conseguiria cumprir o que prometi.

O acordo do Commodore foi basicamente um jogo de malabares, mas muito mais difícil do que eu havia imaginado no início. Primeiro, eu tinha que manter Palmieri e seu pessoal acreditando que eu era a melhor aposta para comprar o hotel, enquanto tentava evitar pelo máximo tempo possível o investimento em dinheiro. Ao mesmo tempo, tinha que convencer uma operadora de hotéis experiente a se juntar a mim antes que eu fechasse o negócio, sabendo que um sócio desse tipo me daria mais credibilidade com os bancos quando eu fosse atrás de financiamento. E nem mesmo um sócio de peso bastava. Também tinha que tentar persuadir os funcionários da prefeitura de que era do interesse deles me dar um benefício fiscal totalmente inédito. Eu sabia que com essa economia ficaria muito mais fácil provar aos bancos que o montante para o meu hotel fazia sentido – numa época em que eles se opunham a emprestar até para projetos em bairros nobres.

O engraçado é que a situação desesperada da prefeitura se tornou minha maior arma. Com Palmieri, eu podia argumentar que eu era o único construtor que sequer consideraria comprar um hotel caindo aos pedaços em um bairro decadente numa cidade moribunda. Com os bancos, eu podia destacar a obrigação moral deles em financiar novos projetos como uma maneira de ajudar a cidade a se recompor. E com os funcionários da prefeitura eu podia argumentar de forma legítima que, em troca de um enorme incentivo fiscal, eu teria condições de criar milhares de novos empregos na construção e no setor de serviços, ajudar a salvar um bairro e por fim dividir com a prefeitura os lucros que o hotel rendesse.

No final do outono de 1974, comecei a falar sério com Palmieri sobre um acordo. Oito ou nove meses antes, a Penn Central tinha investido US$ 2 milhões em uma reforma do Commodore que era o equivalente a passar uma demão de cera em um carro que tivesse acabado de sofrer um grande acidente. Mesmo depois da reforma, a Penn Central projetava uma enorme perda para 1974, e isso sequer incluía os US$ 6 milhões que o hotel já devia em impostos atrasados. O Commodore era um dreno de dinheiro terrível para uma empresa falida.

Em pouco tempo, chegamos a uma estrutura básica para um acordo. Em termos simples, eu optaria por adquirir o hotel pelo preço de US$ 10 milhões, sujeito a conseguir abatimento fiscal, financiamento e um sócio do ramo da hotelaria – sujeito, em outras palavras, a eu montar todos esses acordos antes de efetuar a compra. Enquanto isso, eu daria US$ 250 mil não reembolsáveis por uma opção exclusiva. Havia apenas um problema: eu não estava muito entusiasmado em entregar nem mesmo US$ 250 mil em um acordo que ainda era uma aposta muito improvável. Em 1974, US$ 250 mil era uma quantia enorme

de dinheiro para mim. Então fiquei enrolando. Os contratos eram minutados, mas eu fazia meus advogados encontrarem montes de pequenos pontos legais para argumentar em idas e vindas. Nesse meio-tempo, fui à luta para tentar montar o resto da negociação.

Decidi que o que precisava primeiro era de um *design* realmente fantástico – que empolgasse as pessoas. Marquei uma reunião com um jovem e talentoso arquiteto chamado Der Scutt. Nos encontramos no Maxwell's Plum numa sexta à noite, e de cara gostei do entusiasmo de Der. Quando falei o que eu tinha em mente, na mesma hora ele começou a fazer esboços em um dos cardápios.

Falei para Der que a chave era criar algo que parecesse completamente inovador. Eu estava convencido de que metade do motivo para o Commodore estar falido era que tinha um ar muito taciturno, escuro e sujo. Desde o começo, minha ideia era construir um novo revestimento diretamente em cima do tijolo – bronze, se fosse econômico, ou vidro. Eu queria um visual elegante e contemporâneo, algo com brilho e entusiasmo, que fizesse as pessoas pararem para observar. Ficou óbvio que Der entendeu o que eu tinha em mente.

Depois que comemos, convidei Der e um outro amigo para irem ao meu apartamento, o *loft* minúsculo onde eu ainda morava na Terceira Avenida. Perguntei a ele o que ele achava de meus móveis. Algumas pessoas apenas teriam dito: “Fantástico, ótimo”, mas Der não. “Tem coisa demais”, disse ele, e começou a arrastar os móveis, empurrando até algumas peças para o corredor. Quando terminou, conseguiu deixar o apartamento muito maior, e adorei.

Contratei Der e o paguei para fazer alguns esboços que poderíamos usar nas apresentações para a prefeitura e os bancos. Também falei para dar a impressão de que havíamos gasto um dinheirão nos esboços.

Na primavera de 1975, estávamos bem adiantados no *design*. Então, uma noite, na metade de abril, Der telefonou para contar que fora demitido da empresa de arquitetura onde trabalhava, Kahn & Jacobs/ Hellmuth, Obata & Kassabaum. Eu sabia que ele não estava se entendendo com os chefes. Ao mesmo tempo, eu não queria retardar o projeto. Precisava dos recursos e do prestígio de uma firma grande para um projeto daquele tamanho e previ que levaria um tempo para Der fazer uma nova parceria. Mas ele se associou rapidamente com uma firma chamada Gruzen & Partners, e consegui usar a situação a meu favor. O grupo Obata queria manter o trabalho desesperadamente, e Der também, claro. A competição me deu oportunidade de negociar um honorário de arquitetura mais baixo, o que fiz. No final, continuei com Der e paguei um honorário bem modesto. Também falei que fazer esse trabalho no fim compensaria muito. "Esse projeto será monumental", eu disse. "Vai transformar você em uma estrela." Der não ficou empolgado com o honorário, mas depois admitiu que eu estava certo sobre o impacto que fazer o Hyatt – e subsequentemente a Trump Tower– teve em sua carreira.

Durante o mesmo período, no começo de 1975, comecei a buscar uma operadora para o hotel. A verdade é que eu não sabia nada sobre o ramo hoteleiro. Aprendi muito desde então, e hoje eu opero meus hotéis. Mas na época eu tinha apenas 27 anos e mal havia dormido em um hotel. Mesmo assim, estava tentando comprar aquele prédio monstruoso de 140 mil metros quadrados e propondo criar um hotel com 1.400 mil quartos – o maior desde a construção do New York Hilton, 25 anos antes. Parecia evidente que eu precisava de uma operadora experiente. Também imaginei que provavelmente tivesse que ser uma das grandes redes e não estava totalmente errado. As redes podem não ser muito

entusiasmantes, mas proporcionam acesso a um sistema de reservas nacional, boas referências empresariais e *expertise* em gestão básica.

Desde o início, a rede Hyatt estava no topo de minha lista. A rede Hilton parecia um pouco atrasada e antiquada, a Sheraton não me entusiasmava pelas mesmas razões, e Holiday Inns e Ramanda Inn não tinham classe suficiente. Eu gostava da imagem da rede Hyatt. Os hotéis deles tinham um visual moderno, leve, limpo e um pouquinho requintado, e era isso que eu tinha em mente para o Commodore em termos arquitetônicos. Além disso, a Hyatt era muito forte em convenções, o que pensei que poderia ser um grande negócio para um hotel na área da Grand Central.

Também gostava do Hyatt porque eu poderia ter mais vantagem para fechar um acordo. Redes como Hilton e Sheraton já tinham hotéis na cidade de Nova York e não estavam necessariamente ávidas para construir novos, especialmente com a cidade no buraco. A rede Hyatt, por outro lado, era muito bem-sucedida em outras cidades, mas ainda não tinha um carro-chefe em Nova York, e eu tinha ouvido falar que estavam loucos para ter.

No final de 1974, liguei para o presidente da Hyatt, um cara chamado Hugo M. “Skip” Friend Jr., e marcamos uma reunião. Não fiquei terrivelmente impressionado com Skip Friend, mas acontece que eu estava certo sobre o desejo da Hyatt de ter um carro-chefe em Nova York, e começamos a discutir uma parceria no Commodore. Muito rapidamente, fiz uma tentativa de acordo com ele, cheia de contingências. Fiquei muito feliz e muito orgulhoso de mim mesmo. Daí, dois dias depois recebo uma ligação, e Skip diz: “Não, me desculpe, não podemos aceitar o acordo dessa maneira”. Isso se tornou um padrão. Negociávamos novas condições, trocávamos um aperto de mãos,

passavam-se uns dias, e o acordo subitamente era desfeito de novo. Finalmente, um cara de quem fiquei amigo na Hyatt, um executivo do alto escalão, ligou. “Gostaria de dar uma sugestão”, ele disse. “Acho que você deve ligar para Jay Pritzker e negociar diretamente com ele.”

Eu mal tinha ouvido falar de Pritzker, o que dá uma ideia do quanto eu era jovem naquela época. Sabia vagamente que a família Pritzker possuía participação majoritária na Hyatt, mas isso era tudo. Meu amigo explicou que Pritzker era o cara que realmente mandava na empresa. De repente me dei conta de o motivo para a negociação continuar emperrada: se você quer fechar um acordo significativo, tem que ir ao topo.

A verdade é que qualquer um abaixo do maioral de uma empresa é apenas um empregado. Um empregado não vai lutar pelo seu acordo. Ele está lutando pelo aumento do salário dele, do bônus de Natal, e a última coisa que quer é incomodar o chefe. Então vai apresentar seu caso sem uma opinião de verdade. Quando fala com você, ele pode estar muito animado, mas para o chefe ele dirá: “Veja, um cara chamado Trump, de Nova York, quer fazer um acordo assim e assim, e aqui estão os prós e contras. O que você quer fazer?”. Se acontecer de o chefe gostar da ideia, o empregado continuará apoiando você. Mas, se o chefe não gostar, o empregado dirá: “Sim, concordo, mas quis colocá-lo a par do assunto”.

Agora já era o começo da primavera de 1975, telefonei para Jay Pritzker, e ele pareceu contente por falar comigo. A rede Hyatt tinha sede em Chicago, mas Pritzker contou que estava vindo para Nova York na próxima semana, e poderíamos marcar uma reunião. Será que eu poderia pegá-lo no aeroporto? Naquele tempo eu não andava por aí de limusine, então fui com meu próprio

carro. Infelizmente, era um dia muito quente, e estava extremamente desconfortável dentro do carro. Mas, se Jay se incomodou, não demonstrou. Percebi no ato que Jay é muito focado quando se trata de negócios. Ele pode ser um cara divertido quando está relaxado, mas na maior parte do tempo é durão, perspicaz e sempre muito na dele. Felizmente, eu não tinha problemas com isso, portanto nos demos muito bem. Outro fato sobre Jay é que não confia muito nas pessoas no ambiente de negócios, e eu costumo ser assim. Estávamos meio cabreiros um com o outro, mas acredito que também um houve respeito mútuo desde o início.

Conseguimos fechar um acordo em pouco tempo. Concordamos em ser sócios igualitários. Eu construiria o hotel e a Hyatt gerenciaria quando ficasse pronto. Mais importante do que chegar a um acordo preliminar foi que, daquele momento em diante, pude tratar diretamente com Jay quando surgiam dificuldades. Até hoje, embora tenhamos discordâncias, a parceria é forte porque Jay e eu podemos falar francamente um com o outro.

No dia 4 de maio de 1975, convocamos uma coletiva de imprensa e anunciamos o acordo, como sócios, para comprar e renovar completamente o Commodore – desde que tivéssemos financiamento e abatimento fiscal. O anúncio da sociedade com a Hyatt, combinado com os esboços preliminares de Der e as estimativas aproximadas de custo, finalmente me deu alguma munição para ir aos bancos. Naquele ponto eu tinha contratado Henry Pearce, corretor imobiliário especializado em financiamento. Juntos, fomos à luta.

Henry Pearce era o chefe de uma empresa chamada Pearce, Mayer and Grayer e era um cara fantástico. Tinha quase setenta anos, mas mais energia que a maioria dos jovens de vinte e foi implacável na busca de financiamento para

esse projeto. A persistência dele ajudou, assim como a idade. Íamos juntos ver aqueles banqueiros muito conservadores, e a maioria nunca tinha ouvido falar de Donald Trump. Em muitos aspectos eu era bem mais conservador do que Henry, mas para os banqueiros era tranquilizador ver-me ao lado daquele cara de cabelo branco com quem eles negociavam desde sempre.

Nossa tática foi bem parecida com a que usei com Victor Palmieri. Eu falava sobre a grande Trump Organization e tudo que havíamos feito. Reforçava muito que construíamos no prazo e dentro do orçamento, pois sabia que os bancos morriam de medo de custos extras, que podem acabar até com um bom um empréstimo. Mostrávamos os desenhos e maquetes daquele novo hotel, imenso e reluzente, que eu planejava construir. Falávamos de como o empreendimento mudaria a vizinhança e criaria milhares de empregos. Martelávamos incansavelmente sobre a fantástica e incomparável Hyatt Company e até mencionávamos o grande abatimento fiscal que esperávamos receber da prefeitura. Este último ponto geralmente suscitava certo interesse, mas infelizmente estávamos em uma espécie de dilema. Até termos o financiamento firmado, a prefeitura não estava interessada em discutir com seriedade o abatimento fiscal. E, sem abatimento fiscal, os bancos não estavam muito interessados em falar de financiamento.

Acabamos optando por uma nova estratégia. Ao perceber que a abordagem positiva não estava funcionando, tentamos jogar com a culpa, o medo e o senso de obrigação moral deles. Não se preocupem conosco, falávamos, vocês devem a Nova York. A cidade está em apuros, mas ainda é maravilhosa e é a nossa cidade, e, se vocês não acreditarem nela, se vocês não investirem nela, como podem esperar que ela dê a volta? Se vocês emprestam milhões de dólares aos

países do Terceiro Mundo e aos magnatas de *shoppings* de subúrbio, não têm também uma obrigação com a sua própria cidade?

Nada parecia funcionar. Certa ocasião, encontramos um banco que parecia prestes a dizer sim. Aí, no último minuto, o cara encarregado levantou alguma questão técnica trivial que acabou com toda a negociação. O cara era o que eu chamo de homem institucional, do tipo que virtualmente não tem emoção. Para ele, é simplesmente um trabalho, e tudo que quer é voltar para casa às cinco da tarde e pronto. É melhor negociar com um cara passional, com sangue nos olhos. Quando ele diz não, às vezes você consegue dissuadi-lo. Você vocifera e esbraveja, ele vocifera e esbraveja de volta, e no fim vocês acabam fechando negócio. Porém, quando uma máquina diz não, é dureza. Apresentamos todos os argumentos deste mundo para o cara, e, depois de ouvir, ele não hesitou e não se mexeu. Apenas falou, muito calma e firmemente: “A resposta é não, Donald. Não, não e não”. Depois dessa experiência, me lembro de dizer a Henry: “Vamos largar disso”. Mas Henry se recusou a desistir. Ele e Jerry Schrager, meu advogado, continuaram me empurrando e continuamos insistindo.

Estava ficando cada vez mais evidente que eu só conseguiria um financiamento se a prefeitura me desse abatimento fiscal. Minha esperança residia em um programa chamado Política de Incentivo para Investimento Empresarial que a prefeitura havia adotado no começo de 1975. Com o mercado ruim, o programa destinava-se a incentivar empreendimentos comerciais, proporcionando abatimento no imposto. Na metade de 1975, decidi abordar a prefeitura, mesmo sem ter achado um financiamento. Para a maioria das pessoas, isso teria sido ridículo. Mas dei um passo além. Cheguei lá e pedi o mundo – uma redução fiscal inédita –, supondo que, mesmo que sofresse um corte, o que

passasse seria suficiente. Curiosamente, parecia um jogo de pôquer com aposta alta em que ninguém tinha cartas muito fortes e por isso ambas as partes eram forçadas a blefar. A essa altura eu praticamente não podia mais recuar no negócio se quisesse manter alguma credibilidade. Enquanto isso, a prefeitura estava mais desesperada do que nunca para incentivar empreendimentos.

Apresentei minha proposta para a prefeitura primeiramente em 1975, de forma direta. O Commodore estava perdendo dinheiro e piorando rápido. A região da Grand Central estava virando uma favela. A rede de hotéis Hyatt estava pronta para vir para Nova York, mas não havia maneira de bancarmos milhões para construir um novo hotel a menos que a prefeitura me desse um alívio nos impostos prediais.

O pessoal do desenvolvimento econômico concordou em estruturar um programa em que efetivamente fôssemos parceiros. A prefeitura daria abatimento total dos impostos prediais por quarenta anos. Em troca, eu pagaria à prefeitura uma taxa anual e uma cota dos lucros que o hotel tivesse. O mecanismo era bastante complicado. Primeiro, eu compraria o Commodore da Penn Central por US$ 10 milhões, dos quais US$ 6 milhões iriam direto para a prefeitura para pagar os impostos atrasados. Aí eu venderia o hotel para a prefeitura por um dólar, e eles me arrendariam por 99 anos. Meu aluguel, pago em vez de todos os impostos prediais, começaria em US$ 250 mil por ano e chegaria a US$ 2,7 milhões no quadragésimo ano. E eu também teria que pagar uma porcentagem dos lucros para a prefeitura. No fim eu estaria pagando o equivalente a todos os impostos prediais com base na avaliação do hotel na época do acordo.

Toda combinação estava sujeita à aprovação do Conselho de Avaliação, que se reuniu para discutir o assunto pela primeira vez no final de dezembro de 1975. Uma semana antes da reunião, falei com Victor Palmieri e expliquei que, se ele quisesse que a prefeitura levasse nosso abatimento a sério, era melhor deixarmos claro que o Commodore estava profundamente enrascado e que poderia não sobreviver por muito tempo. Ele concordou comigo. No dia 12 dezembro, Palmieri anunciou que a Penn Central havia perdido mais US$ 1,2 milhão no Commodore durante 1975 e previa perdas ainda piores para 1976, e que, como resultado, pretendia fechar o hotel permanentemente no máximo em 30 de junho de 1976.

Dois dias depois, houve outro anúncio significativo que eu não havia previsto. A Portman Associates, empresa que havia passado os últimos dois anos tentando financiamento para construir um novo hotel enorme na Times Square, revelou que estava desistindo do projeto por falta de apoio dos bancos. Por um lado, isso era ruim para mim, porque eu precisava de todas as evidências de que fazia sentido investir em Nova York. Por outro lado, ao negociar com a prefeitura, eu podia salientar o fiasco da Portman como uma prova clara de que a única chance de eu obter financiamento era me darem o abatimento fiscal.

No começo de 1976, o Conselho de Avaliação decidiu mudar a estrutura do programa de abatimento de impostos. Em vez de eu vender o hotel para a prefeitura e arrendar de volta, eu faria toda a negociação via Corporação de Desenvolvimento Urbano. As razões eram técnicas, mas na verdade a mudança era vantajosa para mim. Diferentemente da prefeitura, a Corporação de Desenvolvimento Urbano tinha poder de desapropriação, o que significava o

direito legal de despejar rápida e eficientemente – algo que um construtor privado pode passar meses ou até anos tentando fazer.

Entretanto, em abril, o Conselho de Avaliação ainda não havia considerado meu abatimento fiscal, e a oposição a ele começou a se intensificar. Os gritos mais altos vieram de outros donos de hotéis. Albert Formicola, diretor da Associação de Hotéis da cidade, argumentou que o abatimento fiscal me daria vantagem injusta sobre os outros donos de hotel da cidade que pagavam impostos de propriedade integrais. O diretor do Hilton, Alphonse Salamone, disse que poderia entender um abatimento nos impostos por dez anos, mas que depois disso todos deveriam competir de maneira igualitária. Até Harry Helmsley, mais bem-sucedido e menos invejoso do que a maioria dos meus concorrentes, disse achar o acordo um pouco excessivo. Pouco antes da votação do Conselho de Avaliação, três vereadores fizeram uma conferência de imprensa em frente ao Commodore para denunciar o acordo. Não levei para o lado pessoal. Eram políticos. Sentiram que o assunto poderia mexer com os eleitores e com a imprensa, por isso aderiram à causa.

Fiquei preocupado com a oposição crescente, mas publicamente minha postura era de ficar na ofensiva e não ceder aos críticos. Mais tarde, quando um repórter perguntou por que recebi abatimento fiscal por quarenta anos, respondi: “Porque não pedi por cinquenta”.

O fato básico contra nós era que a prefeitura estava me concedendo um acordo excessivamente generoso. A duração do abatimento fiscal era apenas uma parte. Somado a isso, diziam os críticos, não deveria haver um teto nos lucros que eu dividiria com a prefeitura. Além disso, se o aluguel máximo seria equivalente ao imposto de propriedade integral de 1974, então a cifra deveria ao

menos ser ajustável, de modo que levasse em conta a possibilidade de que os valores do mercado imobiliário – e da tributação – pudessem aumentar com os anos.

Se eu fosse o funcionário da prefeitura encarregado de negociar comigo, poderia ter usado os mesmos argumentos. Porém, embora os outros donos de hotéis fossem ótimos em reclamar, nenhum deles fez uma oferta alternativa pelo Commodore. É verdade que quase todos presumiram que eu tivesse opção exclusiva para a propriedade – e ajudou o fato de a prefeitura não ter contestado isso. Vários meses antes, um funcionário da prefeitura havia requisitado uma cópia de meu acordo de opção com a Penn Central. Enviei – mas estava assinado apenas por mim e não pela ferrovia porque eu ainda tinha que dar US$ 250 mil. Ninguém sequer reparou nisso até quase dois anos depois, quando um repórter escrevendo sobre o acordo ligou para a prefeitura e pediu para ver o acordo original.

Duas semanas antes de o Conselho de Avaliação estar agendado para votar meu plano pela terceira vez, finalmente foi feita uma oferta alternativa pelo Commodore. Veio de uma empresa que possuía vários hotéis baratos em bairros ruins. Aquele pessoal disse que, se a prefeitura conseguisse a escritura do Commodore, estavam dispostos a comprar, investir uns milhões na reforma, dividir todos os lucros com a prefeitura e esquecer o teto. Por ter sido uma oferta mal planejada de um grupo duvidoso, acho que na verdade me ajudou. A última coisa de que o Commodore precisava era uma reforma de segunda feita por uma operadora de hotéis de terceira categoria.

Estou convencido de que o argumento decisivo veio de Palmieri e da Penn Central. Ninguém queria ver o Commodore fechado. Em 12 de maio, Palmieri

anunciou que a Penn Central fecharia permanentemente o Commodore em seis dias – exatamente um dia antes do agendado pelo Conselho de Avaliação para votar pela quarta vez o meu abatimento fiscal. Os críticos imediatamente tacharam o anúncio de tática de pressão. Não posso dizer que fiquei infeliz com a notícia, mas o fato é que a Penn Central havia revelado seis meses antes os planos de fechar o hotel até o verão. Nesse meio-tempo, a ocupação havia caído de 46% no ano anterior para 33%. Além disso, as perdas para o ano inteiro de operação em 1976 estavam estimadas em US$ 4,6 milhões.

Em 19 de maio, todos os jornais da cidade deram matérias de capa sobre os últimos inquilinos mudando-se do Commodore, as centenas de funcionários agora à procura de emprego e o pavor que os comerciantes locais sentiam ao antever um hotel com portas vedadas com tábuas. As reportagens com certeza não me prejudicaram. Em 20 de maio, o Conselho de Avaliação votou por unanimidade – 8 a 0 – pela concessão do programa de pleno abatimento fiscal que eu buscava. Por quarenta anos, esse abatimento vai me poupar dezenas de milhões de dólares. A batalha valeu muito a pena.

Seja o que for que meus críticos acharam, um editorial do *New York Times* dez dias depois argumentou melhor do que eu poderia fazer. “A outra alternativa”, dizia o editorial, “seria o Commodore fechado com tábuas e com impostos em atraso. Além da perda fiscal, seria uma ferida visual e um grave depressor em uma das melhores áreas da cidade.”

Inacreditavelmente, a obtenção do abatimento fiscal não convenceu os bancos de que tínhamos um empreendimento viável. Quando olho para trás, fica realmente difícil de acreditar que os bancos duvidassem de nossos números. O que mostra como a situação estava ruim. Em 1974, o Commodore cobrava em

média uma diária de US$ 20,80 por quarto, e, se a ocupação permanecesse acima de 40%, o hotel praticamente empatava. Em nosso hotel inteiramente novo, projetávamos cobrar uma diária de US$ 48 com ocupação média de 60%. Esses números não tinham nada de maravilhoso, mas os bancos insistiam que estávamos sendo otimistas demais. Quando abrimos nossas portas em 1980, a cidade tinha dado a volta por cima, e pudemos cobrar diária de US$ 115 para o quarto simples, com uma ocupação média de 80%. Em julho de 1987 aumentamos a diária para US$ 175 e agora temos uma ocupação média de quase 90%.

No fim conseguimos financiamento de duas instituições. A primeira foi a Equitable Life Assurance Society, que, além de outros negócios, também possui muitos imóveis. George Peacock, diretor da Equitable Real Estate, concordou em investir US$ 35 milhões no Grand Hyatt principalmente porque ele e seu pessoal acharam que seria bom para a cidade. A outra instituição foi o Bowery Savings Bank, que por acaso tinha sua sede em frente ao Commodore e concordou em emprestar US$ 45 milhões. A motivação deles era prática: não queriam ver seu bairro degringolar.

Eu poderia ter economizado milhões e milhões de dólares apenas renovando o antigo Commodore em vez de criar um prédio novo em folha. De fato, quase todos foram contra eu gastar dinheiro extra em uma reforma para valer. No dia em que anunciamos nosso plano de cobrir a fachada de tijolos do Commodore com uma cortina inteiramente nova de vidro espelhado, os críticos e tradicionalistas ficaram furiosos. Ficaram indignados por eu não tentar uma adequação à arquitetura do resto da vizinhança – o visual clássico da Grand

Central Station e os edifícios comerciais com fachada ornamentada de tijolo e calcário que ocupavam as ruas de cima abaixo.

Do meu ponto de vista, permanecer com aquela imagem seria suicídio. Falei para os críticos: "Ei, camaradas, façam-me um favor e não me falem desses grandes monumentos, porque o Chrysler Building está em execução hipotecária, o bairro está um desastre, e é óbvio que as coisas não estão funcionando. Se acham que vou deixar a fachada do antigo Commodore do jeito que é, estão loucos. De jeito nenhum".

É estranho como o mundo dá voltas. Muitos desses mesmos críticos e tradicionalistas que odiaram o conceito original do meu prédio agora o amam. O que eles descobriram é que, com a escolha do vidro altamente reflexivo, criei quadro paredes de espelhos. Hoje, quando você atravessa a Rua 42 ou a rampa da Park Avenue e olha o Grand Hyatt, vê um reflexo do Grand Central Terminal, do Chrysler Building e de todos os outros locais importantes que do contrário poderiam passar despercebidos.

O outro novo elemento que causou efeito impactante foi o *lobby*. A maioria dos saguões de hotel de Nova York são sem graça e desinteressantes. Eu estava decidido a fazer do nosso algo único, um lugar que as pessoas quisessem visitar. Escolhemos um luxuoso mármore paradiso marrom para o piso. Usamos um bronze lindo para as colunas e o corrimão. Construímos um restaurante envidraçado de quinhentos metros debruçando-se sobre a Rua 42, coisa que nunca fora feita antes. Estou convencido de que, se tivesse deixado o Commodore do jeito que estava – velho, sem graça e indefinível –, ele não teria tido absolutamente nenhum impacto e não estaria rendendo o que rende hoje.

O Grand Hyatt abriu as portas em setembro de 1980 e foi um sucesso desde o primeiro dia. A receita operacional bruta hoje excede US$ 30 milhões por ano. A função da Hyatt era gerir o hotel, portanto meu trabalho tinha praticamente acabado. Mas o fato é que eu ainda tinha participação de 50%, e não sou exatamente do tipo que não mete a mão. De início, isso causou alguns problemas. Eu mandava um de meus executivos, ou mais seguidamente minha esposa, só para ver como andavam as coisas, e a Hyatt não gostava. Um dia recebi um telefonema de Patrick Foley, diretor da rede, e ele disse: "Donald, temos um problema. O gerente do hotel está ficando maluco, pois sua esposa vai lá e enxerga pó no canto do saguão e chama um carregador para limpar. Ou vê algum porteiro com uniforme não passado e manda arrumá-lo. Infelizmente, meu gerente é um cara que para começar já tem um problema com mulheres. Mas, em sua defesa, ele está dirigindo um hotel com 1,5 mil funcionários e tem que haver uma cadeia de comando, ou um negócio assim simplesmente não funciona".

Então falei a Pat: "Entendo o que você está dizendo e concordo que realmente é um problema, mas, enquanto eu for o dono de 50% do prédio, não vou chegar e fazer de conta que está tudo bem se não está". Pat sugeriu que nos reuníssemos na semana seguinte. Eu queria resolver isso porque gosto de Pat, respeito-o e considero um executivo extraordinário. Pat é uma daquelas incríveis personalidades irlandesas. Ele chega no Hyatt Regency em Washington, D.C., ou no West Palm Beach, na Flórida, e conhece todo mundo pelo nome, lembra dos familiares deles, beija o chefe de cozinha, fala para o porteiro que ele está realizando um ótimo trabalho, cumprimenta o salva-vidas e as camareiras. Quando ele deixa o hotel uma hora depois, todo mundo se sente motivado e importante.

Então me reuni com Pat, e ele falou: “Decidi o que fazer. Vou trocar de gerente. Vou colocar um dos meus melhores caras. Ele é do leste europeu, como sua esposa. Também é muito flexível, e os dois vão se dar muito bem. Dessa maneira, ela pode chegar e falar com quem quiser, e todos ficarão felizes”.

Pat fez mesmo a troca, e esse novo gerente fez algo brilhante. Começou a nos bombardear com trivialidades. Ligava várias vezes na semana e falava: “Donald, queremos sua aprovação para mudar o papel de parede no 14º andar”, ou “queremos introduzir um novo cardápio em um dos restaurantes”, ou “estamos pensando em trocar para um novo serviço de lavanderia”. Também nos convidavam para todas as reuniões administrativas. O cara empenhou-se tanto em solicitar nossa opinião e nos envolver com o hotel que finalmente eu disse: “Me deixe em paz, faça o que quiser, mas não me incomode”. A manobra dele foi perfeita, pois conseguiu o que queria sem briga, apenas sendo positivo, amigável e solícito.

Por mais bem-sucedida que nossa sociedade tenha se revelado, havia uma pequena cláusula no acordo que acho que pode valer até mais do que minha metade do Grand Hyatt. É algo chamado pacto exclusivo, cujo efeito é proibir permanentemente a Hyatt de construir hotéis concorrentes nos cinco distritos de Nova York sem minha permissão.

Tentei obter o pacto primeiro com Jay Pritzker quando fizemos nosso acordo, mas ele recusou. Jay é um cara esperto e não estava a fim de encerrar a futura expansão de sua rede de hotéis em uma das maiores cidades do mundo. Finalmente, chegamos à assinatura, e, um pouco antes de todos nos reunirmos, fiquei a sós com um executivo do banco. Argumentei que o banco estava fazendo um investimento bastante grande e arriscado e que uma maneira de

proteger ainda mais o empréstimo seria insistir em um pacto restritivo, para que a Hyatt não pudesse lançar um segundo hotel no final da rua dois anos depois. O banqueiro imediatamente viu as implicações. Adentrou na sala onde se encontravam os executivos da Hyatt e falou: “Ei, camaradas, estamos investindo dezenas de milhões de dólares, o que é muito dinheiro, e não daremos esse empréstimo a mesmo que tenhamos um pacto da Hyatt afirmando que não abrirão outros hotéis em Nova York”.

Eu estava arriscando, porque naquele momento o financiamento todo poderia ter ido por água abaixo. Mas a vantagem que eu tinha era que Jay Pritzker não se encontrava na reunião. O executivo representando a Hyatt tentou ligar para Jay, mas ele estava incomunicável no Nepal, escalando montanhas, e não podia ser contatado. Nesse meio-tempo, o banco deu à Hyatt uma hora para tomar uma decisão, ou seria o fim do financiamento. Enquanto esperávamos, eu mesmo escrevi uma cláusula. Com efeito, dizia que a Hyatt não poderia abrir hotéis concorrentes na área de Nova York, incluindo os dois aeroportos. A única exceção era o direito de construir um pequeno hotel de luxo – o que de qualquer maneira eu não achava economicamente viável. E antes do prazo de uma hora eles concordaram em assinar o documento que eu havia redigido.

Hoje tenho em meu testamento uma cláusula descrevendo a importância desse pacto restritivo, apenas para o caso de um de meus herdeiros não ser tão sagaz. O que eu não quero, depois de morto, é que uma pessoa bacana e perspicaz da Hyatt chegue em um de meus herdeiros e diga: “Escute, você não se importaria se colocássemos um hotelzinho não concorrente no Aeroporto Kennedy, não é?”. O fato é que a Hyatt adoraria construir mais hotéis. Conservando o direito de dizer sim ou não, possuo algo muito valioso.

Já tive prova disso. A. N. Pritzker, um homem maravilhoso que era o patriarca da família e faleceu recentemente, costumava me ligar frequentemente quando vinha a Nova York. A.N. e seu filho Jay eram homens muito diferentes. O que tinham em comum era o brilhantismo, mas, enquanto Jay fica muito na dele, A. N. era extremamente expansivo e extrovertido, quase um ursinho de pelúcia. Eram uma combinação perfeita. A. N. construiu a fundação da empresa do nada e conseguiu o apoio dos bancos não porque tivesse muitos bens, mas porque o amavam. Hoje a empresa tem uma base enorme, e Jay, que tem uma personalidade muito mais fria, não precisa que os bancos gostem dele. Jay pode ser muito duro, e os bancos ainda vão querer fazer negócios com ele.

Enfim, quando A. N. vinha para Nova York, ligava e falava: “E aí, Don, estou aqui de visita e adoraria dar uma passadinha de dois segundos só para dar um oi”. E eu falava: “A. N., sei o que você está fazendo. Você quer construir um hotel em algum lugar de Nova York, não é?”. E ele falava: “Gostaria muito que você nos deixasse fazer isso, Don, pois não vai prejudicá-lo e é bom para nós e bom para todo mundo”. E, quando A. N. fazia isso, eu dava jeito de mudar de assunto, porque gostava tanto dele que nunca tive coragem de dizer não diretamente.

Tem pouca gente por quem sinto isso. A. N. faleceu em 1986, e acontece que eu teria uma reunião de negócios extremamente importante em meu escritório no dia do funeral em Chicago. Era um acordo que eu queria muito fazer e estava planejando há meses, e as pessoas estavam vindo para cá de toda parte. Mas cancelei a reunião para ir a Chicago, e acabou que nunca consegui fechar aquele negócio. Não me arrependo. Há algumas pessoas em sua vida a quem você simplesmente quer prestar homenagem, não importa o que isso envolva. E no

fim acho que um motivo para minha sociedade com a Hyatt ter permanecido tão firme – além do fato do hotel ser tão bem-sucedido – é que sempre tive esse carinho por A. N. Pritzker.

7

TRUMP TOWER

O endereço da Tiffany

Minha reunião com Franklin Jarman não foi um começo auspicioso.

Desde que aluguei um apartamento em Manhattan em 1971 e comecei a andar pelas ruas, o local que mais me empolgava era o edifício de onze andares na Rua 57 com Quinta Avenida que abrigava a Bonwit Teller. A localização era a atração principal, mas além disso era um terreno notavelmente grande. Em minha cabeça, essa combinação talvez fizesse dessa a melhor propriedade de Nova York. Havia o potencial para se construir um enorme edifício em uma localização privilegiada.

A Bonwit pertencia à Genesco, empresa fundada no final dos anos 1950 por um cavalheiro chamado W. Maxey Jarman, que a transformou em um ambicioso conglomerado. Maxey começou com uma empresa de calçados, daí passou a comprar outras empresas de calçados e por fim mudou para o varejo, comprando a Tiffany, a Henry Bendel e a Bonwit Teller. Mas daí, em meados dos anos 1970, começou a se delinear uma tremenda batalha entre Maxey e o filho, Franklin. Ambos eram caras de personalidade forte com ideias próprias e ambos queriam o controle. A coisa ficou tão pungente que os dois finalmente chegaram às vias de

fato numa reunião de acionistas. Como sou muito próximo de meu pai, achei a coisa toda difícil de acreditar, mas o resultado é que Franklin enfim conseguiu tirar o pai e assumir o controle. Em 1975, foi para Franklin que liguei para discutir meu interesse na Bonwit.

Eu não tinha um histórico na época. Estava tentando fazer o Grand Hyatt decolar, ainda lutando pelo meu terreno para o centro de convenções e não possuía nada já sedimentado. Mas por algum motivo Franklin Jarman ficou disposto a me ver. Nos reunimos, e fui direto ao ponto, falando que gostaria de comprar a loja e o prédio da Bonwit Teller. Sabia que seria uma venda difícil, por isso tentei achar argumentos que tornassem o negócio mais atraente. Sugeri, por exemplo, que construiria acima de sua loja e que ele poderia mantê-la aberta durante a obra. Isso não era realmente exequível, mas a verdade é que eu teria feito quase qualquer coisa para comprar aquela propriedade.

Antes mesmo de terminar minha argumentação, consegui ver pelo olhar de Franklin que aquela talvez fosse a coisa mais absurda que já tinha ouvido. Quando terminei, ele disse, de maneira muito educada, mas também muito firme: “Você deve ser louco se acha que existe algum jeito de algum dia vendermos esse local incrível”. Trocamos um aperto de mãos e fui embora, achando que sob nenhuma circunstância eu ou qualquer outro compraríamos aquela propriedade um dia. Era um assunto morto.

Mesmo assim, não desisti. Comecei a escrever cartas para Franklin Jarman. Primeiro, escrevi agradecendo por ter se reunido comigo. Uns meses depois, escrevi para perguntar se ele reconsideraria. Como não obtive resposta e mais alguns meses se passaram, escrevi de novo dizendo que adoraria dar uma passada para vê-lo. Mais tempo se passou, e escrevi outra carta sugerindo um

acordo inteiramente novo. Fui incansável, mesmo diante da total falta de encorajamento, pois a simples persistência é a diferença entre fracasso e sucesso muito mais vezes do que você imagina. Nesse caso, Franklin Jarman nunca arredou pé do posicionamento original. Mas acabou que as cartas que escrevi finalmente geraram algum impacto.

Quase três anos haviam se passado desde a minha primeira reunião com Franklin. Nesse meio-tempo, a Genesco começou a ter vários problemas financeiros sérios. Não havia mais pensado no assunto até uma noite em junho de 1978, quando abri a revista *Business Week* e li um artigo sobre uma mudança na administração da Genesco. Os bancos, tentando salvar a empresa da declaração de falência, insistiram que um novo CEO fosse colocado no comando. Seu nome era John Hanigan, e ele era um artista em gestão de reviravolta. Recentemente fora bem-sucedido em salvar a AMF-Brunswick, que estava prestes a ir para o buraco. Sua especialidade era algo chamado poda, que é apenas um jeito bonito de dizer que ele desmontava empresas. Em outras palavras, vendia, vendia, vendia ativos, se livrava da dívida e pagava os bancos. A chave para um cara como Hanigan era que ele chegava nas empresas sem qualquer vínculo emocional com seu pessoal ou seus produtos. Como resultado, ele não tinha dificuldade em ser impiedoso. Era um cara duro, esperto, totalmente focado em resultados.

Às nove em ponto da manhã, após ter lido o artigo, telefonei para a Genesco e falei com Hanigan. Ele recém-começara no novo trabalho, mas, para minha surpresa, falou: “Aposto que sei por que você está ligando”.

“Sabe?”, perguntei.

E ele disse: “Sim, você é o cara que escreveu todas aquelas cartas sobre querer comprar a Bonwit Teller. Quando gostaria de fazer uma reunião?”.

“O mais rapidamente possível”, falei.

Ele perguntou: “Você consegue estar aqui em meia hora?”.

Isso mostra que, por vezes, fazer um acordo tem muito a ver com *timing*. Alguém poderia ter ligado uns dias ou semanas antes de mim, e a coisa toda poderia ter sido diferente. Só que fui vê-lo e tivemos uma reunião muito boa. Ficou claro que a empresa precisava muito de dinheiro e muito rapidamente e que ele não tinha nenhuma relutância em vender a Bonwit ou qualquer outro ativo, aliás. Era como uma enorme “liquidação de garagem”. Ao ir embora, pensei haver uma boa chance de fecharmos o acordo em pouquíssimo tempo.

Aí aconteceu uma coisa engraçada. Jack Hanigan de repente recusou-se a atender minhas ligações. Devo ter ligado umas dez ou quinze vezes nos dias seguintes, mas não fui atendido. Imaginei que outro comprador houvesse aparecido e que a situação não estava boa para o meu lado. Pedi a Louise Sunshine para falar com sua amiga Marilyn Evans, cujo marido, David, tivera uma empresa de calçados que havia vendido à Genesco vários anos atrás. Ele se tornara um importante acionista da Genesco, e isso lhe conferia certa influência. Marilyn disse que falariam com Hanigan em meu nome, e quase na mesma hora ele retornou minhas ligações. Nunca descobri o motivo da demora, mas Hanigan sugeriu que tivéssemos uma outra reunião. Dessa vez levei meu advogado, Jerry Schrager, e conseguimos fazer um acerto. Era realmente bem simples. A Genesco possuía o edifício da Bonwit, mas não o terreno. Para o terreno, havia um arrendamento que ainda duraria 29 anos. Propus comprar o edifício e o arrendamento do terreno pela soma de US$ 25 milhões.

Em minha cabeça, esse era apenas o primeiro passo. Para construir o prédio que eu tinha em mente, teria que juntar várias outras partes adjacentes – e aí ir em busca de numerosas permissões de zoneamento. Geralmente é assim com os imóveis de Nova York, mas nesse caso eu estava lidando com um local excepcionalmente prestigioso e visível, o que significava que todo passo que eu desse seria extraordinariamente difícil e muito cuidadosamente esquadrinhado.

Meu problema mais imediato era tentar manter a negociação em segredo. Estava convencido de que, se alguém ficasse sabendo que o local da Bonwit estava à venda antes que eu assinasse o contrato, eu nunca fecharia o acordo. Quando a loja Bonwit fosse para o mercado, o mundo todo viria atrás, e o preço de venda iria às nuvens. Por isso, depois de trocar um aperto de mãos com Jack, falei: “Escute, gostaria de minutar uma carta de intenção curta e simples dizendo que concordei em comprar a propriedade por US$ 25 milhões e que você concordou em vender – sujeito apenas à elaboração dos documentos necessários. Dessa maneira, nenhum de nós poderá desistir do acordo”. Para minha surpresa, Jack falou: “Bem, isso parece sensato”. Jack é um homem muito esperto, mas não era de Nova York e não percebeu o quanto a propriedade era desejável – tão valiosa que, mesmo em meio a uma depressão, ainda haveria gente fazendo fila para comprá-la.

Jerry e eu minutamos a carta de intenção na mesma hora. Jack leu, e a única mudança que fez foi colocar uma cláusula submetendo a venda à aprovação do conselho de administração. Quando me devolveu, falei: “Escute, Jack, não posso aceitar essa cláusula. Em três ou quatro semanas, você poderia dizer ao conselho de administração para não aprovar o acordo, e isso arruinaria a ideia da carta de intenção”. Então perguntei se ele precisava da aprovação do conselho para

vender a loja. Ele disse que não, e eu falei: “Vamos apenas tirar essa cláusula”. Ele pensou um pouco e por fim concordou. Saí da reunião com um acordo – e com algo no papel confirmando.

Tendo a carta de intenção de Jack Hanigan – mas antes de ter um contrato –, fui ver um homem chamado Conrad Stephenson no Chase Manhattan Bank. Meu pai sempre fez negócios com o Chase, por isso imaginei que fosse o melhor lugar para ir primeiro em busca dos US$ 25 milhões de que precisava para a aquisição da Bonwit. Expliquei o acordo a Connie, que eu estava comprando o edifício e o arrendamento do terreno, que ainda duraria 29 anos, e que esperava erguer um grande arranha-céu no local. Ele prontamente falou: “A menos que você seja o dono do terreno, esse arrendamento não é longo o suficiente para justificar o financiamento”. Em outras palavras, ele estava relutante em botar dinheiro para eu comprar um local que dali a 29 anos – quando o arrendamento acabasse – poderia ser tomado pelo dono do terreno. Mas eu havia levado isso em consideração. Falei para Connie: “Olhe, tenho duas alternativas e acho que as duas podem funcionar”.

Falei que a primeira era fazer uma reforma muito barata no prédio para transformá-lo em edifício comercial com uma loja de varejo no térreo. Pelo fato de pagar uma parcela tão baixa pelo arrendamento remanescente – US$ 125 mil por ano, o que era uma ninharia mesmo naquela época –, estava confiante de que conseguiria quitar minha hipoteca e ainda ter um belo lucro nos próximos trinta anos. Mas Connie não ficou totalmente convencido, e até eu considerava essa primeira opção o meu pior cenário.

Expliquei que o que eu realmente desejava era comprar não apenas o prédio e o arrendamento, mas também o terreno. Dessa maneira, poderia construir um

edifício enorme sem o risco de perdê-lo quando o arrendamento expirasse. Quando disse a Connie que a proprietária do terreno era a Equitable Life Assurance Society, ele se entusiasmou pela primeira vez. Nós dois concordamos que isso me dava uma vantagem, uma vez que eu já possuía um ótimo relacionamento com a Equitable. Eles haviam entrado com uma grande porcentagem do financiamento para o Hyatt, e naquele momento o hotel estava em construção, as coisas iam muito bem, e todo mundo estava eufórico por causa do acordo.

Meu próximo passo foi agendar uma data para ver George Peacock, o diretor da Equitable Real Estate. Era setembro de 1978, apenas um mês depois de eu ter me encontrado com Jack Hanigan. George e eu nos reunimos, falei que estava no processo de comprar o arrendamento da Bonwit, do qual a Equitable era dona do terreno, e que via uma chance de formar uma parceria que poderia ser muito boa para nós dois. Disse que eu entraria com o arrendamento, se eles entrassem com o terreno. Juntos, como sócios igualitários, construiríamos um novo e lindo prédio comercial e residencial naquele local incrível.

A Equitable poderia escolher simplesmente ficar com o terreno até o arrendamento da Bonwit expirar e então tomar posse imediata. Mas, salientei a George, a desvantagem disso é que teriam que se contentar com uma mísera parcela anual de um arrendamento negociado muito antes do valor dos imóveis de Nova York terem disparado. Também disse a George que minha outra opção era reformar o edifício atual e obter um lucro mais modesto, mas mesmo assim decente, nos próximos trinta anos. A verdade é que eu nem tinha mais certeza de que conseguiria um financiamento para um acordo assim, mas não queria que ele pensasse que a parceria com a Equitable era minha única opção. Aí ele se

sentiria livre para forçar uma barganha muito mais dura comigo. Felizmente, George aceitou a ideia da parceria quase que na mesma hora. Ele estava cético de que eu conseguisse o zoneamento necessário para construir o prédio imenso que eu tinha em mente, mas também tinha visto o que realizei no Commodore. Quando fui embora de seu escritório, ele havia firmando um compromisso comigo – sujeito a eu cumprir minhas promessas. Mais uma vez me encontrei fazendo malabarismos com compromissos provisórios.

Meu próximo passo foi usar meus dois primeiros compromissos – para o arrendamento da Bonwit e o terreno da Equitable – para tentar um terceiro, com a Tiffany. O que eu queria especificamente era comprar o direito ao espaço aéreo acima da Tiffany, bem ao lado da Bonwit, na esquina da Rua 57 com Quinta Avenida. Comprando esse direito, eu teria algo chamado lote de zoneamento conjunto, o que me permitiria construir um edifício muito mais largo. Infelizmente, eu não conhecia ninguém na Tiffany, e o proprietário, Walter Hoving, era conhecido não apenas como um lendário varejista, mas também como um cara difícil, exigente e inconstante. Mesmo assim, sempre admirei Hoving porque tudo que ele havia tocado transformara-se em ouro. Quando geriu a Lord and Taylor, ela era a melhor; quando geriu a Bonwit Teller, ela era a melhor; e, enquanto geriu a Tiffany, ela era a melhor. Eu já o tinha visto em festas, e ele era um homem de modos impecáveis, cabelo branco perfeito, ternos sob medida lindos e estilo imperial. Se fossem selecionar o elenco para um filme sobre o presidente da Tiffany, Walter Hoving ganharia o papel.

Decidi ser bem direto. Liguei para Hoving e me apresentei. Fui muito educado e muito respeitoso, e ele concordou em me ver. Àquela altura, Der Scutt havia feito uma maquete do edifício que eu esperava construir, bem como uma

segunda alternativa, no caso de eu não conseguir os direitos do espaço aéreo da Tiffany. Levei as duas maquetes à reunião. Disse a Hoving: “Veja, quero comprar seus direitos de espaço aéreo porque isso me permitirá construir um edifício muito melhor, do qual você mesmo vai gostar muito mais. Ao vender os direitos aéreos, você preservará a Tiffany para sempre. Ninguém jamais terá condições de construir acima dela; portanto, ninguém jamais tentará demoli-la”. O outro motivo para vender, disse a Hoving, era que, se eu não obtivesse os direitos aéreos dele, por motivos técnicos a prefeitura exigiria que eu construísse janelas *lot-line* –janelinhas com tela de arame, de aspecto absolutamente horrível, erguendo-se por cinquenta andares acima da Tiffany. Por outro lado, com os direitos aéreos dele, eu poderia colocar lindas janelas panorâmicas na lateral do prédio com vista para a Tiffany.

Naquele momento, mostrei a Hoving as duas maquetes – uma de um edifício magnífico, essencialmente o projeto da Trump Tower hoje, e outra a minha alternativa hedionda. “Estou oferecendo US$ 5 milhões”, falei a Walter Hoving, “para que me deixe preservar a Tiffany. Em troca, você está vendendo uma coisa – direitos aéreos – que de qualquer modo nunca usaria.”

Hoving estava na Tiffany há quase 25 anos. Ele a fizera um sucesso incrível e naturalmente sentia grande orgulhoso pessoal de sua criação. Eu estava jogando com isso, e funcionou. Ele gostou do meu conceito no ato. “Olhe, meu jovem”, ele disse, “farei um acordo com você pelo preço que sugeriu. Só espero que você realize um trabalho tão bom como diz que fará, porque quero sentir orgulho disso. Nesse meio-tempo, tenho apenas um probleminha. Estou saindo em viagem com minha esposa por um mês e não terei tempo de me dedicar a isso até voltar.”

Na mesma hora, comecei a ficar nervoso. Falei: “Nossa, Sr. Hoving, isso é um problemão, porque, se tenho seus direitos aéreos, posso construir um edifício totalmente diferente, e é com base nisso que vou buscar minha autorização de zoneamento. Se por algum motivo você mudar de ideia enquanto estiver fora, terei feito muito trabalho de arquitetura e de zoneamento que simplesmente terei que jogar fora”.

Walter Hoving me olhou como se eu o tivesse insultado. “Meu jovem”, ele falou, “talvez você não tenha entendido. Eu apertei sua mão. Fiz um trato com você. É isso.” Fiquei sem palavras. Você tem que entender de onde eu vinha. Embora com certeza exista gente honrada no mercado imobiliário, eu estava mais acostumado com o tipo de gente com quem você não quer desperdiçar o esforço de um aperto de mãos porque sabe que não significa nada. Estou falando me referindo aos marginais, os *shows* de horror com quem nada conta a não ser o contrato assinado.

Percebi que com Walter Hoving estava lidando com um tipo totalmente diferente – um cavalheiro que ficou genuinamente chocado com a sugestão de que poderia renegar um trato. Ele também tinha um ar de superioridade ao falar, tanto que me fez sentir um pouco culpado por sequer sugerir que alguma coisa poderia dar errado em nosso acordo.

E então Walter Hoving foi viajar e, assim que partiu, Philip Morris fez um acordo para comprar os direitos aéreos da Grand Central por um preço muito mais alto do que eu havia acordado pagar pelos direitos aéreos da Tiffany, em uma localização muito melhor. Durante aquele mesmo mês, foram feitos outros vários acordos de direitos aéreos, também por cifras vultosas. Muito simples, Nova York estava se recuperando, e o mercado imobiliário estava começando a

ir às nuvens. Eu sabia que Hoving era honrado, mas não conseguia evitar a preocupação de como ele se sentiria quando soubesse desses outros acordos.

Vários dias depois do retorno dele, nos reunimos para discutir alguns pontos de nosso trato. Obviamente, mesmo nesse encontro dois de seus executivos começaram a tentar persuadi-lo a desfazer o acordo, salientando os acontecimentos do mercado. Fiquei aborrecido, mas rapidamente pude ver que Hoving ficou ainda mais aborrecido. “Senhores”, ele disse, “troquei um aperto de mãos com esse jovem há mais de um mês. Quando faço um trato, o trato é esse, seja ele bom ou ruim. E espero não ter que me explicar de novo.” E foi o fim daquilo.

Mais tarde fiquei sabendo que Hoving foi mais além. No mesmo período, parece que decidiu fazer um outro acordo, muito maior do que o feito comigo: vender a Tiffany para a Avon Corporation. Eu achava a Avon uma compradora de segunda categoria para uma loja chique como a Tiffany. Mas ofereceram pagar um preço tão bombástico que não pude culpar Hoving por aceitar vender. Entretanto, como uma das condições dessa aquisição a Avon queria que Hoving concordasse em não fechar o acordo dos direitos aéreos comigo. Ouvi dizer que Hoving continuou totalmente firme. Se a Avon tinha um problema com o acordo dos direitos aéreos, ele falou para os executivos, então que não comprassem a loja dele. A Avon retirou a exigência e comprou a loja, e meu acordo foi fechado.

Walter Hoving simplesmente era um homem totalmente honrado e da maior classe. Foi exatamente isso que fez dele um varejista brilhante, e é por isso que a Tiffany nunca mais foi a mesma desde que ele saiu. Darei um pequeno exemplo. Hoving tinha como política na Tiffany que, quando os melhores clientes

chegavam, podiam escolher o que quisessem, assinar e serem faturados posteriormente. Era muito simples e muito elegante. Assim que a Avon assumiu, os contadores começaram a implementar novas políticas, incluindo a criação do cartão de crédito Tiffany, um pedacinho de plástico azul. Tudo bem, só que de repente os melhores clientes da Tiffany foram avisados de que também tinham que utilizar aqueles cartõezinhos de plástico. Não foi apenas uma estupidez, foi um tiro no pé. Você quer que seus melhores clientes se sintam especiais.

Em pouco tempo, Hoving, que de início concordou em permanecer como consultor, ficou farto e saiu. Isso só fez a situação piorar. Enquanto Hoving estava no comando, por exemplo, você nunca via camelôs na rua, vendendo relógios falsos e bijuterias baratas, bloqueando pedestres e degradando a Quinta Avenida. Sempre que Walter Hoving via um camelô, procurava seus funcionários e começava a gritar, em seu estilo digno: “Como ousam deixar que façam isso?”. Em minutos, o vendedor tinha sumido. Mas, assim que Hoving saiu, uma dúzia de camelôs imediatamente se abancou em frente à Tiffany e desde então não saiu. No entanto, aprendi uma lição com Walter Hoving. Atualmente, emprego seguranças enormes que garantem que a rua em frente à Trump Tower seja mantida limpa, impecável e livre de vendedores ambulantes.

Quando obtive os direitos aéreos da Tiffany, só havia mais um terreno de que eu precisava. Ao lado da Tiffany, na Rua 57, havia um terreno minúsculo, de uns 370 metros quadrados, arrendado pela Bonwit, que era crucial para a construção do edifício que eu tinha em mente. As regulamentações de zoneamento exigem no mínimo dez metros de espaço livre – um quintal – atrás de qualquer prédio. Sem esse último terreno, eu seria obrigado a abrir essa área traseira no prédio que já havíamos projetado e isso teria sido um desastre.

O lugar que eu queria pertencia a um homem chamado Leonard Kandell. Ao comprar o arrendamento total da Bonwit, na prática eu controlava o local, mas de novo meu problema era o prazo curto. Restavam menos de vinte anos e também incluía cláusulas que tornavam quaisquer mudanças de zoneamento praticamente impossíveis. Felizmente, Leonard Kandell, como Hoving, é um homem totalmente honrado. Leonard começou no mercado imobiliário comprando prédios de apartamentos no Bronx nos anos 1930 e 1940. Mas, diferentemente de outros senhorios da época, decidiu quando viu que o controle dos aluguéis seria implementado. Vendeu todos seus edifícios e veio para Manhattan, onde começou a comprar arrendamentos de propriedades de luxo – ou seja, o terreno debaixo dos prédios. Quando o mercado melhorou, Leonard ficou muito rico e sem nenhum dos problemas de ter que gerenciar os edifícios. Enquanto isso, os senhorios que permaneceram no Bronx se deram mal, pois o controle dos aluguéis sem dúvida revelou-se desastroso para eles.

Um dos motivos por que saí do Brooklyn e dos negócios de meu pai foi escapar do controle do aluguel; portanto, já de saída Leonard e eu tínhamos uma afinidade. O problema é que Leonard não era um vendedor. Não era uma questão de preço ou de que ele tivesse especial apego pelo lote da Rua 57. É que simplesmente Leonard não vendia *nada*, segundo a teoria de que a longo prazo o preço dos terrenos em Nova York rumavam para uma só direção – para cima. Ele tinha toda razão, obviamente, e, embora nos déssemos bem, Leonard não cedia. Então, um dia, descobri um bônus inesperado em meu acordo com a Tiffany. Estava revisando meu contrato de direitos aéreos quando deparei com uma cláusula que dava à Tiffany a opção de comprar a propriedade adjacente de Kandell dentro de um certo prazo.

Oba, disse a mim mesmo, isso podia me dar uma vantagem para negociar com Leonard. Então fui a Walter de novo e falei: “Olhe, você nunca comprará o terreno de Kandell, então se importaria se eu também comprasse sua opção como parte do meu acordo?”. Walter concordou, colocamos no acordo e imediatamente exerci a opção. De início, Leonard assumiu o posicionamento de que eu não tinha o direito de exercer a opção porque ela pertencia à Tiffany e era, portanto, intransferível. Talvez Leonard estivesse certo, mas era também possível, em um litígio, que eu ganhasse o direito de exercer a opção.

Quando salientei isso para Leonard, sentamos juntos e, em não mais que vinte minutos, fechamos um acordo que era bom para nós dois. Concordei em recuar no exercício da opção, e em troca Leonard concordou em estender meu arrendamento do terreno de vinte para cem anos, o que era longo o suficiente para torná-lo financiável. Ele também reescreveu o arrendamento para eliminar qualquer proibição de rezoneamento. E, embora eu tenha concordado em pagar um aluguel ligeiramente maior, ainda assim era muito baixo para um arrendamento longo de um ponto tão nobre. Leonard e eu apertamos as mãos e permanecemos ótimos amigos.

É engraçado como o mundo dá voltas. Leonard é um homem de idade e nos últimos anos começou a ponderar sobre seus herdeiros e sua herança. No início de 1986, ligou dizendo que gostaria de me dar 15% de participação do terreno embaixo do hotel Ritz Carlton em Central Park South, um de seus ativos mais valiosos. Além disso, me deu controle sobre como dispor do terreno quando o arrendamento do hotel chegar ao fim, em aproximadamente 25 anos. Leonard disse que seu objetivo era colocar o terreno nas mãos de alguém que sabia que obteria o maior valor por ele – o que por sua vez beneficiaria seus herdeiros, que

detêm uma participação majoritária. Leonard é um homem muito generoso e também muito esperto. Vou lutar furiosamente pela família Kandell.

Quando consegui o local de Kandell na Rua 57, era dezembro de 1978, e eu estava em uma situação delicada. Havia juntado tudo de que precisava, conseguira manter a negociação em completo segredo, mas ainda não tinha um contrato com a Genesco. No começo de 1979, meus advogados ainda estavam discutindo algumas questões finais com os advogados da Genesco, e esperava-se que assinássemos os contratos o mais tardar em fevereiro. Mas no meio de janeiro, começou a vazar para a comunidade do mercado imobiliário que a Genesco estaria fechando um acordo para vender o ponto da Bonwit. Como eu havia previsto, a Genesco foi imediatamente sitiada por compradores interessados no local, entre eles árabes abonados com dinheiro do *boom* do petróleo para torrar. Obviamente, a Genesco de repente começou a querer voltar atrás no acordo. Mesmo enquanto nosso contrato estava sendo preparado, ficou claro que, se a Genesco encontrasse um jeito de romper o acordo, faria isso.

Foi então que agradeci aos céus por ter conseguido aquela carta de intenção de uma página de Jack Hanigan. Sem ela, teria havido zero chance de minha negociação ser fechada. Não tenho total certeza de que a carta se provasse juridicamente vinculativa, mas pelo menos eu poderia litigar e sustar a venda da propriedade da Bonwit por vários anos. Naturalmente, fiz a Genesco saber que eu tinha plena intenção de fazer exatamente isso caso renegassem meu acordo. Com o bafo dos credores na nuca, eu sabia que a Genesco não tinha muito tempo.

Na manhã de 20 de janeiro, recebi uma ligação que se provou uma bênção. Era de Dee Wedemeyer, repórter do *New York Times*, que queria saber se era

verdade que eu estava prestes a fechar um acordo com a Genesco para comprar o edifício da Bonwit. A Genesco, ainda buscando uma saída, preferiu não fazer comentários a Wedemeyer. Mas eu decidi correr um risco calculado. Tinha tentado muito arduamente manter a negociação tão secreta quanto possível até ter um contrato assinado porque não queria suscitar uma guerra de propostas. Mas agora os rumores estavam circulando, e eu tinha um comprador relutante. Por isso confirmei a Wedemeyer que havia chegado a um acordo com a Genesco pela propriedade – e que, como planejava construir uma nova torre no local, era provável que a Bonwit fechasse nos próximos meses.

Minha ideia era botar pressão pública na Genesco para honrar o acordo. O que não calculei foi um benefício secundário. Mal o artigo de Wedemeyer foi publicado na manhã seguinte, todos os melhores funcionários da Bonwit começaram a se dirigir a Bergdorf Goodman, Saks Fifth Avenue e Bloomingdale’s à procura de novos empregos. De repente a Bonwit começou a perder seus melhores empregados aos montes e foi ficando quase impossível gerir a loja. Acredito que tenha sido a gota d’água para acabar com o recuo da Genesco. De repente, pararam de relutar. Cinco dias depois da publicação do artigo do *New York Times*, assinamos o contrato. O desespero da empresa salvou minha negociação.

Por outro lado, o desespero pode ser uma faca de dois gumes. A Genesco precisava de dinheiro tão urgente e rapidamente, que insistiu em um contrato muito incomum. Em uma negociação típica do mercado imobiliário, você faz um depósito de 10% quando assina o contrato e os 90% restantes no fechamento. Em vez disso, a Genesco exigiu que eu desse 50% no contrato – US$ 12,5 milhões – e a outra metade no fechamento. Meus advogados aconselharam a não

aceitar essa exigência. Da maneira como viam, havia um risco razoável de que a empresa falisse antes do fechamento. Se isso acontecesse, um juiz de falência – que tem poderes que você não acreditaria – poderia escolher pegar meu depósito e usar para pagar outros credores. Meus advogados disseram que era totalmente imprudente eu colocar tanto dinheiro em tamanho risco.

Eu vi de outra maneira. Não estava empolgado em colocar US$ 12,5 milhões na reta, mas ao mesmo tempo imaginei que, quanto mais grana eu desse para a Genesco, mais dinheiro eles teriam para pagar dívidas e manter os credores a distância. Além disso, meu período de risco seria relativamente curto, uma vez que era de mútuo interesse fechar o negócio o mais rapidamente possível. Geralmente, o tempo entre a assinatura do contrato e o fechamento é de seis meses ou mais. Nesse caso, fechamos em sessenta dias.

Além do mais, eu já havia investido muito dinheiro e tempo nessa negociação. Ainda em agosto, após minha primeira reunião com Jack Hanigan, comecei a trabalhar nos planos para o local e as negociações com a prefeitura sobre zoneamento. De fato, minutos depois de sair do escritório de Hanigan, liguei para Der Scutt e pedi para que me encontrasse na Bonwit. Quando chegou lá, apontei para o edifício e perguntei o que ele achava. Era obviamente uma superlocalização, ele disse, mas o que eu tinha em mente?

“Quero construir o edifício mais fantástico de Nova York”, falei para Der, “e quero que você já comece a trabalhar agora já, pois quero saber qual o maior tamanho para eu construir legalmente”.

Desde o começo, tamanho era prioridade máxima. Com uma localização maravilhosa daquelas, quanto mais apartamentos eu pudesse construir, melhor o retorno que poderia esperar do investimento. Além disso, quanto mais alto,

melhor a vista e mais eu poderia cobrar pelos apartamentos. Um cara chamado Arthur Drexler, do Museu de Arte Moderna, colocou muito bem quando disse: “Arranha-céus são máquinas de fazer dinheiro”. Drexler falou como uma crítica. Eu enxerguei como um incentivo.

Desde o começo, todo mundo com quem falei era cético quanto a eu conseguir aprovação para construir um enorme arranha-céu de vidro em um trecho da Quinta Avenida cheio de prédios baixos e antigos de calcário e tijolo. Tinha ouvido a mesma coisa em relação ao Hyatt, claro, por isso não levei as advertências tão a sério. Mesmo colocando considerações comerciais de lado, eu achava que um edifício alto seria muito mais impressionante do que um baixo. Der ficou tomado do meu entusiasmo. Quando alguém reclamou na audição do conselho comunitário que o edifício que tínhamos em mente era alto demais e bloquearia excessivamente a luz, Der respondeu, apenas meio de brincadeira: “Se quer luz do sol, mude-se para o Kansas”.

Para qualquer novo prédio, a altura permitida é determinada por algo chamado coeficiente de ocupação do solo (Floor Area Ratio – FAR). Especificamente, o total de metros quadrados de um prédio não pode ser maior do que um certo múltiplo dos metros quadrados do terreno. Era possível obter-se alguns bônus, mas nesse terreno, por exemplo, o FAR máximo absoluto era de 21,6. Naturalmente, não era o que eu pretendia conseguir. Eu sabia que seria uma batalha e tanto. Quando Der fez os primeiros cálculos, usando apenas o terreno da Bonwit, sem os direitos aéreos da Tiffany e o local de Kandell, determinou que nosso FAR máximo era 8,5 – o que, disse ele, traduzia-se em um edifício de vinte andares com 3 mil metros quadrados de espaço utilizável por andar. Imediatamente, pedi para transformá-lo em um edifício de quarenta

andares com 1,5 mil metros quadrados por andar. Isso não só me daria apartamentos com vistas melhores, como significaria menos apartamentos por andar, mais um luxo pelo qual os compradores pagariam um prêmio.

Claro que eu não pretendia me contentar com um FAR baixo. Para começo de conversa, meu FAR aumentaria substancialmente quando eu adquirisse os direitos aéreos da Tiffany. Além disso, construtores conseguem FAR extra proporcionando certas facilidades que a Comissão de Planejamento Urbano julga desejáveis. Nessa obra, por exemplo, eu poderia ter um bônus construindo unidades residenciais em vez de apenas escritórios, com base em que prédios comerciais criam muito mais trânsito de pedestres e congestionamento. Além disso, poderia conseguir um bônus construindo uma área pública para pedestres – algo chamado *through-block arcade* (passagem coberta através do quarteirão) – no meu térreo. Poderia conseguir um terceiro bônus construindo mais do que o espaço comercial mínimo exigido por lei. E poderia conseguir um bônus final construindo um parque público dentro da área de comércio e da passagem coberta.

Ávido por conseguir toda vantagem que pudesse obter, comecei a falar com Der sobre projetar um átrio com diferentes níveis para lojas. Como negócio, um átrio comercial parecia uma aposta arriscada. *Shopping malls* fechados têm sido um sucesso por todo o país, mas quase nunca deram certo em Nova York. O centro comercial típico do subúrbio americano é limpo, controlado, seguro e antisséptico, e é exatamente por isso que as pessoas se sentem tão confortáveis neles. Nova-iorquinos, por outro lado, parecem animar-se na vida ousada das ruas e ficam muito felizes em comprar de vendedores de rua.

Mas, conforme imaginei, mesmo que o átrio não fosse um tremendo sucesso, o bônus que eu obteria por construí-lo – vários andares extras para minha torre residencial – mais do que compensaria o custo. Pouco tempo depois, quando comecei a ver como estava ficando magnífico e quando começamos a atrair as melhores lojas do mundo como inquilinas, percebi que seria algo especial, um sucesso a seu modo.

Nos estágios iniciais, foquei minha atenção mais no projeto do prédio. Queria criar algo memorável e monumental, mas também sabia que, sem um projeto singular, jamais conseguiríamos a aprovação para construir um prédio muito grande. A tradicional caixa de vidro não rolaria com o planejamento urbano da prefeitura. Der lançou-se ao trabalho. Provavelmente fez três a quatro dúzias de esboços, e no processo selecionei os melhores elementos de cada um.

Começamos com a ideia de uma torre de vidro construída em uma base de calcário retangular, mas não pareceu bom. Depois, tentamos um projeto com três elevadores externos de vidro. Isso me atraiu, mas acontece que ocupava muito do nosso espaço interno vendável. Por fim, Der surgiu com o conceito de uma série de terraços recuados da rua até a altura do prédio da Tiffany. Minha esposa Ivana e eu concordamos que os recuos criavam uma certa compatibilidade e davam a nosso prédio uma aparência menos maciça do que teria com as laterais retas que a maioria dos arranha-céus tem. Nos andares mais altos, optamos por um *design* serrilhado, um efeito de zigue-zague que dava ao edifício 28 lados diferentes, como se você pegasse os degraus de uma escada e colocasse de lado.

O projeto, obviamente, era mais caro de executar do que algo mais comum, mas as vantagens eram evidentes. Com 28 superfícies, criaríamos um prédio impressionante, distinto. As múltiplas laterais também garantiriam no mínimo

duas vistas diferentes em cada quarto e no fim isso possibilitaria cobrar mais pelos apartamentos. Para mim, estávamos criando o melhor dos mundos. O projeto tinha um *design* espetacular e ao mesmo tempo era muito vendável. Para ter sucesso de verdade, você precisa de ambos.

O próximo desafio era ter o projeto aprovado pela prefeitura – o que significava, entre outras coisas, conseguir autorizações de zoneamento. Em um caso específico, conseguimos levar a melhor simplesmente usando a lógica. A lei de zoneamento exigia que construíssemos um piso térreo de galeria coberta através do quarteirão, no sentido norte-sul, ou seja, da Rua 57 para a Rua 56. Isso significaria colocar a entrada do prédio na Rua 57 em vez de na Quinta Avenida, e esta, obviamente, era mais prestigiosa. Simplesmente apontamos para o planejamento urbano que o edifício da IBM, entre nosso terreno e a Avenida Madison, já possuía uma passagem coberta na direção de norte-sul; portanto, a nossa seria redundante. Fazendo nossa passagem coberta no eixo oeste-leste, poderíamos conectar da Quinta Avenida até o átrio da IBM e, portanto, até a Avenida Madison. Notavelmente, todos concordaram que era a melhor solução. O resultado foi que conseguimos a autorização que nos permitiu criar nossa espetacular entrada na Quinta Avenida.

Desde o início, a prefeitura relutou no tamanho do prédio que estávamos propondo – setenta andares, com metragem quadrada no FAR máximo de 21,6. Já no começo de dezembro de 1978, antes mesmo de fechar meu acordo com a Bonwit, o planejamento urbano nos informou que considerava o edifício proposto grande demais. Falaram que pretendiam se opor ao uso de bônus para aumentarmos nosso FAR e que estavam muito preocupados com a questão de compatibilidade com os prédios adjacentes, menores, da Quinta Avenida.

Felizmente, quando fechei meu acordo no início de 1979 e entramos numa discussão séria com o planejamento urbano, eu tinha munição. Para começar, poderia ter escolhido construir algo chamado “de direito” – que não precisava de nenhuma autorização. Muito parecido com o que fiz anteriormente com Walter Hoving, solicitei a Der que preparasse uma maquete do prédio “de direito” para mostrar ao planejamento urbano. Era horrendo: uma caixinha estreita subindo reto por oitenta andares, projetando-se sobre a Tiffany. Assumimos a posição de que, se a prefeitura não aprovasse o prédio que queríamos, estávamos preparados para construir “de direito” – e mostramos a maquete e as renderizações. Naturalmente, ficaram horrorizados. Não sei ao certo se acreditaram que construiríamos ou sequer se era possível construir, mas não tinham como saber.

A próxima coisa que pude usar a meu favor – inesperadamente – foi a própria Bonwit Teller. No começo, presumi que demoliria a loja abaixo e fim. Mas, pouco depois de eu ter assinado o acordo pelo local, outra empresa, a Allied Stores Corporation, fez um acordo com a Genesco para comprar as doze filiais restantes da Bonwit em localidades que iam de Palm Beach, na Flórida, a Beverly Hills, na Califórnia. Logo depois disso, o presidente e CEO da Allied, um executivo magnífico da área de varejo chamado Thomas Macioce, veio conversar comigo.

A própria Allied estivera prestes a falir quando Macioce assumiu em 1966. Nos dez anos seguintes, ele transformou-a em uma das varejistas mais fortes do país. Macioce explicou que, embora várias lojas da Bonwit que ele havia recém-comprado estivessem indo muito bem, ele achava crucial ter o carro-chefe da Bonwit em Manhattan. E o ideal, disse ele, seria manter a loja na Rua 57 com

Quinta Avenida, não apenas porque estava ali há cinquenta anos, mas também porque a localização era imbatível.

Falei a Tom sem rodeios que não havia possibilidade de eu dar à Bonwit nem perto do espaço que tinham antes. Por outro lado, eu disse, poderia dar um bom espaço de frente para a Rua 57 e conectado diretamente com o átrio que eu pretendia construir no térreo. Mostrei meus projetos, e em pouco tempo conseguimos fechar um acordo.

Foi muito bom para Tom, pois assinamos um arrendamento de longo prazo com aluguel por metro quadrado bem abaixo do que obtive depois por outros espaços comerciais do átrio. Mas também foi muito bom para mim. Arrendei 5 mil metros quadrados para a Allied – dando uma loja com menos de um quarto do tamanho original da Bonwit – por um aluguel anual de US$ 3 milhões, mais uma porcentagem dos lucros. Eu havia pago US$ 25 milhões para comprar o prédio e o arrendamento da Bonwit e, com uma hipoteca de 10%, meus custos de propriedade eram de aproximadamente US$ 2,5 milhões por ano. Em outras palavras, estava pagando US$ 2,5 milhões para ser dono do local e recebendo US$ 3 milhões de volta da Allied por arrendar uma pequena parte do espaço total. Isso significava que eu tinha um lucro de US$ 500 mil por ano e era dono do terreno sem pagar nada – tudo garantido antes mesmo que eu começasse a construção. Melhor ainda: como eu estava dando à nova Bonwit apenas uma pequena porção do meu local, poderia alugar o resto para outras lojas.

Mas talvez o melhor de tudo que obtive com a Bonwit foi uma loja que a prefeitura queria muito manter em Nova York. Pude apresentar um caso muito simples e muito firme para o pessoal da Comissão de Planejamento Urbano. Se

querem que a Bonwit retorne à Quinta Avenida, disse a eles, têm que me dar o zoneamento.

Mesmo assim, minha aprovação estava longe de ser uma certeza. O conselho comunitário local era contra um edifício tão alto. Como estratagema, sugeriram uma moratória de seis meses para novos prédios, para estudar se a área já tinha construções em excesso. Brotou um Comitê para Banir o Boom de Prédios. Assim que isso aconteceu, os políticos tiveram uma reação imediata: aderiram à causa.

Olhando para trás, não acredito que políticos ou vantagens tenham feito uma diferença crucial para um lado ou outro. Estou absolutamente convencido de que foi a arquitetura que conquistou nossa aprovação. E talvez ninguém tivesse poder de influência maior que Ada Louise Huxtable, na época a principal crítica de arquitetura do *New York Times*.

Assumi um risco calculado ao convidar Huxtable para olhar nossa maquete e renderizações antes que a Comissão de Planejamento Urbano votasse nosso zoneamento. O poder do *New York Times* é simplesmente incrível. É certamente uma das instituições mais influentes do mundo, e eu sabia que qualquer coisa que Huxtable escrevesse teria um impacto enorme. Além disso, sabia que ela era hostil a arranha-céus em geral e que quase sempre preferia o antigo e clássico ao moderno e chamativo. Na metade de 1979, eu estava preocupado se conseguiria meu zoneamento. Concluí que Huxtable não podia piorar as coisas e, se eu tivesse sorte, que poderia escrever algo que ajudasse.

No começo de junho, Huxtable veio ver nossos planos. No domingo, 1º de julho, a seção Artes e Lazer do *Times* publicou a coluna “Architecture View” dela sobre a Trump Tower. Estava intitulada: “Um novo arrasa-quarteirão de

Nova York com *design* superior”. Aquele título provavelmente fez mais por meu zoneamento do que qualquer coisa que eu pudesse dizer ou fazer. O engraçado é que Huxtable passou a primeira metade da crítica reclamando que nosso edifício era grande demais e sugerindo que eu havia usado “todos os truques possíveis para maximizar seu tamanho”. Mas o interessante é que criticou menos a mim do que a prefeitura, que ela disse encorajar os construtores a fazer o que eu tinha feito. E então, no final, nos deu linhas formidáveis. “Um enorme cuidado foi dedicado ao projeto”, ela escreveu, acrescentando: “É inegavelmente uma estrutura extraordinariamente bela”.

Em outubro, o planejamento urbano aprovou nosso zoneamento por unanimidade. A comissão disse que preferiria uma fachada em alvenaria para a Trump Tower, mais compatível com os edifícios vizinhos, mas acrescentou que não insistiria pelo fato de que proporcionaria “extraordinárias facilidades para a cidade”. No fim, negociamos um FAR de 21, pouquíssimo menos que o 21,6 máximo. Concordei com dois andares a menos do que queria originalmente. Isso me deu o equivalente a um prédio de 68 andares, incluindo o enorme átrio de telhado duplo e seis níveis, o que fez da Trump Tower o prédio residencial mais alto da cidade. Ao mesmo tempo, a prefeitura levou muito a sério os comentários de Huxtable sobre as leis de zoneamento. Em resposta ao modo como usei bônus e direitos aéreos para criar um prédio muito maior, a prefeitura emendou suas leis de zoneamento para impedir que outros fizessem o mesmo no futuro.

Tendo o zoneamento, o desafio seguinte era construir a torre. Não seria barato. Quando você constrói acima de uma certa altura, os custos aumentam quase que em proporção geométrica, simplesmente porque fica muito mais caro fazer tudo, desde reforçar a infraestrutura até subir o encanamento. Por outro

lado, pelo fato de eu ter uma localização tão nobre, concluí que poderia bancar. Se eu fizesse a obra direito, poderia cobrar tamanho prêmio que o custo extra seria irrelevante.

Em outubro de 1980, o Chase Manhattan concordou em fornecer o financiamento para a construção da Trump Tower. Fiz um acordo com a HRH Construction para ser a empreiteira geral. O orçamento de toda a obra – aquisição do terreno, construção, custo de propriedade, publicidade e promoção – era pouco mais de US$ 200 milhões. A pessoa que contratei como minha representante na supervisão da obra, Barbara Res, foi a primeira mulher encarregada da construção de um arranha-céu em Nova York. Ela tinha 33 anos na época, havia trabalhado para a HRH, e eu a conheci na obra do Commodore, onde trabalhou como superintendente mecânica. Eu a observei em reuniões de construção e o que gostei é que ela não levava desaforo para casa. Tinha a metade do tamanho daqueles caras casca-grossa, mas não tinha medo de meter a boca neles quando necessário e sabia como fazer as coisas acontecerem.

É engraçado. Minha mãe foi dona de casa a vida inteira. E acabei contratando várias mulheres para cargos importantes, e elas estão entre meus melhores funcionários. Louise Sunshine, que foi vice-presidente executiva em minha empresa por dez anos, era uma batalhadora das mais implacáveis que você pode encontrar. Blanche Sprague, vice-presidente executiva que trata de todas as vendas e supervisiona o *design* interior de meus prédios, é uma das melhores vendedoras e gestoras que já conheci. Norma Foerderer, minha assistente executiva, é doce, encantadora e muito elegante, mas é de aço por dentro, e as pessoas que pensam que ela possa ser manipulada rapidamente se dão conta de que estão erradas. Ivana, minha esposa, é uma ótima gestora e trata seus

funcionários muito bem, mas também é extremamente exigente e muito competitiva. Seus funcionários a respeitam porque sabem que ela exige deles tanto quanto de si mesma.

Começamos a demolição do edifício da Bonwit em 15 de março de 1980 e quase que imediatamente me vi em meio a uma enorme controvérsia sobre duas esculturas *art déco* em baixo-relevo que eram um elemento decorativo na parte externa do prédio. Durante todo o ano de 1979, bem depois de eu ter anunciado meus planos e começado as negociações de zoneamento, ninguém demonstrou o mínimo interesse por esses frisos. Nenhum representante do zoneamento, da preservação dos pontos históricos ou de qualquer comunidade artística jamais sugeriu salvá-los. Em dezembro de 1979, pouco antes de eu começar a obra, recebi uma ligação de alguém do Metropolitan Museum of Art perguntando se eu estava considerando doar os frisos e certa grade de ferro. Falei que, se os frisos pudessem ser salvos, ficaria feliz em doá-los ao museu.

Acontece que, quando a demolição começou e chegou a hora de derrubar os frisos, meus operários vieram falar comigo: “Sr. Trump, eles são muito mais pesados do que pensávamos e, se quiser salvá-los, teremos que adicionar um andaime especial por questões de segurança, e isso levará no mínimo várias semanas”. Meus custos de manutenção sobre o empréstimo de construção para o projeto eram enormes – para não falar dos gastos extras por atraso da obra. Eu simplesmente não estava preparado para perder centenas de milhares de dólares para salvar umas esculturas *art déco* que acreditava valerem bem menos – e talvez não muito em absoluto. Portanto, mandei meus caras botá-las abaixo.

O que eu não contava era com o ultraje que causaria. No dia seguinte, o *New York Times* publicou uma foto na capa dos operários demolindo as esculturas, e,

quando vi, havia me tornado o símbolo de tudo de ruim dos construtores modernos. Um editorial do *Times* descreveu a demolição como “uma versão memorável de cálculos de fluxo de caixa sobrepujando a sensibilidade pública”, e prosseguiu: “Obviamente, edifícios grandes não fazem grandes seres humanos, nem grandes negociações fazem especialistas em arte”.

Não era o tipo de publicidade de que você gostaria. Quando olho para trás, me arrependo de ter destruído as esculturas. Não estou convencido de que realmente fossem valiosas e ainda acho que a maioria de meus críticos eram dissimulados e hipócritas, mas hoje entendo que alguns acontecimentos podem assumir uma importância simbólica. Para ser franco, eu era jovem demais e talvez apressado demais para levar isso em conta. O fato é que, apesar do que algumas pessoas possam pensar, não tenho a intenção de ser o cara malvado quando isso não é absolutamente necessário.

Ironicamente, toda a controvérsia acabou sendo um *plus* para mim em termos de vender a Trump Tower. As histórias a respeito invariavelmente começavam com frases como: “Para abrir caminho para um dos prédios mais luxuosos do mundo”. Embora a publicidade fosse quase que totalmente negativa, houve uma grande quantidade, e isso atraiu uma tremenda atenção para a Trump Tower. Vimos uma explosão quase imediata na venda dos apartamentos. Não estou dizendo que isso seja bom, e na verdade provavelmente mostra algo de perverso da cultura em que vivemos. Mas sou um empresário e aprendi uma lição com a experiência: publicidade positiva é melhor que negativa, mas, de uma perspectiva final, publicidade negativa às vezes é melhor do que publicidade nenhuma. Para resumir: controvérsia vende.

Glamour também. Antes mesmo de começarmos a construção, percebi que o átrio poderia revelar-se uma das partes mais deslumbrantes da Trump Tower. De início pretendíamos apenas fazê-lo atraente para lojistas, mas, quando vi os desenhos finais e a maquete, constatei que poderia ser verdadeiramente espetacular. Decidi também que gastaria o que fosse preciso para transformar o potencial em realidade.

Talvez o melhor exemplo seja o mármore. Originalmente pensei em usar o marrom paradiso que foi um sucesso no saguão do Grand Hyatt. Mas no fim me convenci de que o que era ótimo para um saguão de hotel talvez não fosse necessariamente o certo para o átrio de um *shopping*. Der, Ivana e eu olhamos centenas de amostras de mármore. Finalmente deparamos com algo chamado Breccia Perniche, um mármore raro de uma cor que nenhum de nós tinha visto antes – uma requintada mistura de tons de rosa e pêssego que literalmente nos fez perder o fôlego. Claro que era inacreditavelmente caro – em parte porque era um mármore muito irregular. Quando fomos até a pedreira, descobrimos que boa parte do mármore tinha grandes manchas e veios brancos. Aquilo para mim foi chocante e de alguma forma tirou a beleza da pedra. Então acabamos indo à pedreira com fita isolante para marcar as melhores lajes. O resto simplesmente descartamos – talvez 60% do total. Quando terminamos, havíamos removido todo o cume da montanha e esgotado boa parte da pedreira. A seguir, me certifiquei de contratar os melhores artesãos para cortar e colocar a pedra, pois, a menos que seus operários sejam os melhores, você acaba com bordas irregulares, combinação pobre e assimétrica, e aí perde todo o efeito.

O efeito foi intensificado pelo fato de usarmos muito mármore – nos pisos e paredes dos seis andares inteiros. Isso criou um visual muito luxuoso e uma

sensação muito excitante. Invariavelmente, as pessoas comentam que o átrio – e a cor do mármore principalmente – é acolhedor e luxuoso, mas também vibrante e energizante – tudo que você quer que as pessoas sintam quando fazem compras: confortável, mas também bombado no clima de gastar dinheiro.

Claro que o mármore era apenas parte disso. O átrio inteiro era muito impressionante e diferente. Em vez de fazer os corrimãos de alumínio, que é prático e barato, usamos bronze polido, muito mais caro, mas também muito mais elegante e que combinou maravilhosamente com a cor do mármore. Também usamos muitos vidros espelhados, especialmente ao lado das escadas rolantes. Isso foi de extrema importância, pois fez um espaço pequeno parecer muito maior e mais impressionante. A sensação de espaço foi ainda mais ampliada por usarmos apenas duas colunas estruturais no átrio inteiro. O resultado é que, independentemente de onde esteja, você tem uma vista desimpedida e uma sensação de grande amplidão.

O terceiro elemento que soma impacto ao átrio é algo a que de início me opus: a entrada extremamente larga pela Quinta Avenida. As normas de zoneamento exigiam uma largura de apenas 4,5 metros, e eu não queria perder nada além do necessário de espaço comercial de frente para a Quinta Avenida. No entanto, a prefeitura fez uma enorme pressão para uma largura de nove metros, e no final, relutantemente, aceitei. Isso me custou uma valiosa metragem quadrada comercial, mas hoje penso que o que ganhei em troca – uma entrada espetacular – mais do que valeu a pena. Dou todo o crédito à Comissão de Planejamento Urbano.

O último elemento-chave do átrio é a cascata que corre ao longo da parede à direita. Ela tem quase 25 metros de altura e custou quase US$ 2 milhões para ser

construída. A maioria do meu pessoal de início preferia colocar quadros nas paredes. Para mim, isso era ultrapassado, sem originalidade e não muito excitante. A cascata mostrou-se uma obra de arte, quase uma escultura na parede. Também chama muito mais atenção do que teríamos se colocássemos algumas obras de arte, ainda que deslumbrantes. Se a maioria dos centros comerciais têm sucesso porque são tão seguros e homogêneos, estou convencido de que o átrio da Trump Tower tem êxito por razões opostas. É grandioso, e percorrê-lo é uma experiência arrebatadora, quase como se você estivesse num país das maravilhas.

Tentamos criar uma versão dessa atmosfera nos apartamentos. O elemento mais impactante que tínhamos a oferecer era a vista, claro. Uma vez que as unidades residenciais só começam a partir do 30º andar, a maioria é mais alta do que os prédios ao redor, o que significa que têm vista para o Central Park a norte, para a Estátua da Liberdade ao sul, para o East River a leste e para o Hudson a oeste. Além disso, graças ao *design* serrilhado do edifício, as salas principais de todo os apartamentos possuem vista em pelo menos duas direções. E, para garantir o aproveitamento máximo da vista, construímos janelas enormes, virtualmente do piso ao teto. Eu teria feito janelas direto do piso ao teto, mas fui informado de que, se não houvesse ao menos alguma base abaixo da janela, algumas pessoas poderiam ter vertigem.

O engraçado é que o interior dos apartamentos era menos importante do que vários outros elementos. Descobrimos rapidamente que o tipo de comprador que gasta US$ 1 milhão por um *pied-à-terre* de dois quartos, ou US$ 5 milhões por um duplex de quatro quartos, vai contratar seu arquiteto, quebrar o apartamento e reconstruir a seu gosto.

No fim, o motivo para podermos cobrar preços inéditos pelos apartamentos foi algo além de quaisquer luxos específicos que oferecemos. Foi o fato de que – por uma combinação de *design*, materiais, localização, promoção, *timing* e sorte – a Trump Tower adquiriu uma aura mística. Muitos prédios podem ser um sucesso, mas estou convencido de que apenas um, em uma determinada época, consegue reunir a combinação de qualidades necessárias para atrair os melhores compradores e impor os preços mais altos.

Antes da Trump Tower, o último edifício a atingir essa mística havia sido a Olympic Tower, na Rua 51 com Quinta Avenida, construído nos anos 1970. O ingrediente principal foi o fato de Aristóteles Onassis ser o proprietário. Na época, Onassis tinha uma vida incrível. Era casado com Jackie Kennedy e *jet-setter* supremo, com mansões pelo mundo, um iate enorme e até sua própria ilha, Skorpios. Era muito rico e muito badalado, e, mesmo que a Olympic Tower não fosse um prédio particularmente empolgante ou atraente, foi o produto certo feito pelo cara certo na hora certa. Roubou totalmente o ponto alto do mercado de um outro edifício de luxo erguido mais ou menos na mesma época, o Galleria, na Rua 57 Leste.

Aconteceu que a Trump Tower também roubou o mercado de outro grande concorrente potencial. Muito antes de eu ter fechado a negociação pelo terreno da Bonwit, um outro construtor anunciou planos de construir uma enorme torre acima do Museu de Arte Moderna, na Rua 53, pertinho da Quinta Avenida. Tinha tudo para ser um sucesso fantástico. A conexão com o museu era muito prestigiosa, a localização era boa, o arquiteto, Cesar Pelli, tinha um nome e tanto, e o construtor deixou claro que não pouparia gastos para construir o melhor.

No entanto, a Trump Tower superou de longe a Museum Tower. Em primeiro lugar, embora tenhamos iniciado a construção mais tarde, começamos a vender os apartamentos da Trump Tower na mesma época que a Museum Tower. Desde o início pude ver que tínhamos algumas vantagens. Obviamente, possuíamos uma melhor localização na Quinta Avenida. Mas, somado a isso, o formato da Museum Tower não era inspirador. A fachada com vidros multicoloridos não impressionava, e o saguão era apenas mais um saguão. Por fim, o *marketing* da Museum Tower foi fraco. Os anúncios eram insossos, não houve tentativa de criar entusiasmo, e o resultado foi um edifício comum.

Em contrapartida, pegamos nossos pontos fortes e os promovemos às alturas. Desde o primeiro dia, tratamos de vender a Trump Tower não apenas como um edifício lindo em uma localização sensacional, mas como um acontecimento. Nos posicionamos como o único lugar para um certo tipo de pessoa muito rica morar – o ponto mais quente da cidade. Vendemos uma fantasia.

O único mercado de que não fomos atrás foram os nova-iorquinos de família rica tradicional, que de qualquer forma geralmente preferem morar em prédios mais antigos. Por outro lado, poderíamos atrair várias outras categorias de gente rica.

Obviamente, éramos uma escolha natural para gente ligada ao mundo do entretenimento, no sentido de que criamos algo glamoroso. Estrangeiros eram outro grande mercado – europeus, sul-americanos, árabes e asiáticos. Em termos práticos, oferecemos a eles uma vantagem imediata. Quando começamos a vender a Trump Tower, ela era praticamente o único condomínio em Nova York. Para comprar um apartamento em um condomínio, tudo de que você precisa é do preço de compra. Para comprar uma cooperativa – que era o caso da maioria dos

edifícios de Nova York naquela época –, você precisa da aprovação do conselho administrativo, que possui poderes ridículos e arbitrários, incluindo o direito de exigir todo tipo de informação financeira, referências sociais e entrevistas pessoais. Podem rejeitá-lo por qualquer motivo, sem explicação. É uma licença para discriminar. A pior parte é que muita gente nesses conselhos cooperativos curte ostentar seu poder. É absurdo e provavelmente ilegal, mas acontece que foi ótimo para a Trump Tower. Muitos milionários estrangeiros não possuíam as referências sociais adequadas para essas cooperativas ou não queriam se submeter ao escrutínio de um bando de estranhos bisbilhoteiros. Em vez disso, vieram a nós.

Ainda lembro da manhã pouco antes de começarmos a vender os apartamentos, quando uma de minhas vendedoras entrou apressada em meu escritório. “Sr. Trump”, disse ela, “temos um problema. A Museum Tower acaba de anunciar seus preços, e são bem mais baixos que os nossos.” Pensei por um minuto e percebi que a verdade de fato era o contrário: a Museum Tower é que havia se prejudicado. O tipo de rico pelo qual competíamos não procura pechinchas em apartamentos. Podem querer pechinchas em todo o resto, mas, quando se trata da casa, querem o melhor, não a melhor compra. Ao atribuir preços mais baixos que os nossos para seus apartamentos, a Museum Tower simplesmente anunciou que não era tão boa quanto a Trump Tower.

Muita gente pensa que fomos em busca de celebridades para a Trump Tower ou que contratamos uma firma de relações públicas chique para promover o edifício. A verdade é que nunca contratamos ninguém para fazer relações públicas, e todas as estrelas que compraram um apartamento – Johnny Carson, Steven Spielberg, Paul Anka, Liberace e vários outros – vieram a nós. Também

não dei condições especiais a nenhum deles. Outros construtores reduzem os preços para atrair estrelas e celebridades, mas para mim isso é sinal de fraqueza. O que realmente tem algum significado é quando uma celebridade está disposta a pagar o preço cheio por um apartamento.

Se alguma reportagem da imprensa sobre uma celebridade ajudou a promover a Trump Tower, desconfio que foi sobre uma venda que na verdade nunca aconteceu. Logo que começamos a vender apartamentos, recebi uma ligação de um repórter perguntando se era verdade que o príncipe Charles havia comprado um apartamento na Trump Tower. Isso aconteceu na mesma semana em que o príncipe Charles e Lady Diana se casaram e eram, naquele momento, o casal mais famoso do mundo. Nossa política era não comentar sobre vendas, e foi isso que eu disse a esse repórter. Em outras palavras, me recusei a confirmar ou negar o rumor. Ao que parece, o repórter decidiu então ligar para o Palácio de Buckingham. A essa altura, o casal real estava em lua de mel no iate *Britannia*, e o porta-voz do Palácio de Buckingham disse o mesmo que eu: não podia confirmar ou negar o rumor.

Foi o que bastou para a imprensa. Na ausência de uma negação, a história de que o casal real estava considerando comprar um apartamento na Trump Tower foi notícia de primeira página nos jornais do mundo inteiro. Claro que não foi nada mal para nós, mas tive que rir. Um mês antes, o príncipe Charles tinha vindo a Nova York para uma visita, e o IRA (Exército Republicano Irlandês) veio em massa para protestar. Quando o príncipe Charles chegou para um concerto no Lincoln Center certa noite, centenas de manifestantes aguardavam do lado de fora, vaiando, gritando e atirando garrafas. Deve ter sido uma experiência assustadora, e não consigo imaginar que tenha deixado o príncipe

Charles com um grande desejo de adquirir um apartamento em Nova York. Além disso, embora a Trump Tower seja um prédio ótimo, desconfio que seria muito difícil o príncipe Charles acostumar-se com *qualquer* apartamento depois de crescer no Palácio de Buckingham.

Com tamanha demanda, nossa estratégia de *marketing* foi nos fazermos de difíceis. Era uma técnica de venda ao contrário. Se você fica sentado no escritório com um contrato nas mãos, ansioso para fechar o primeiro negócio que aparecer, fica bem óbvio para as pessoas que os apartamentos não têm demanda. Jamais tínhamos pressa para assinar um contrato. Quando as pessoas chegavam, mostrávamos os apartamentos decorados, sentávamos e conversávamos e, se elas ficavam interessadas, explicávamos que havia uma lista de espera para os apartamentos mais desejados. Quanto mais inatingíveis os apartamentos pareciam, mas as pessoas queriam.

À medida que a demanda crescia, fui aumentando os preços – doze vezes no total. Começamos vendendo por muito mais que a Olympic Tower, até então o edifício mais caro de Nova York. Em pouco tempo, quase dobramos os preços dos melhores apartamentos nos andares mais altos. As pessoas estavam comprando apartamentos de dois quartos por US$ 1,5 milhão, e, antes de terminarmos a construção, havíamos vendido a grande maioria dos apartamentos.

Os ciclos de compradores da Trump Tower tornaram-se uma espécie de barômetro do que acontecia na economia internacional. De início, os maiores compradores eram os árabes, quando os preços do petróleo dispararam. Aí, é claro, o preço do petróleo caiu, e os árabes voltaram para casa. Em 1981, tivemos uma onda súbita de compradores da França. Eu não sabia exatamente

por que, mas depois entendi que o motivo foi a eleição de François Mitterrand para presidente, e qualquer pessoa inteligente e rica imediatamente percebeu que Mitterrand causaria danos à economia francesa. Não era apenas por ser socialista e ter começado a nacionalizar empresas, mas também porque mostrou-se um homem perigoso. O que dá para dizer de um cara que anda por aí vendendo tecnologia nuclear pela maior oferta? É o mais baixo que alguém pode chegar.

Depois do ciclo europeu, tivemos sul-americanos e mexicanos, quando o dólar estava baixo e a economia deles ainda parecia bastante forte. Depois, quando a inflação se instalou, suas moedas foram desvalorizadas e os governos tentaram restringir a saída de dinheiro, esse ciclo chegou ao fim.

Nos últimos anos, tivemos dois novos grupos de compradores. Um é americano – especificamente de Wall Street, corretores e banqueiros de investimento que fizeram fortunas instantâneas durante a loucura do mercado em alta. É ridículo quando você para pra pensar. Há corretores com 25 anos de idade que de repente ganham US$ 600 mil por ano porque clientes que nem conhecem pessoalmente ligam e dizem: “Quero 50 mil ações da General Motors”. O corretor pressiona uma tecla no computador e, pronto, ganhou uma enorme comissão. Assim que o mercado acionário cair – o que vai acontecer, porque tudo é cíclico –, a maioria desses caras estará na rua à procura de emprego.

Os outros novos compradores são os japoneses. Tenho enorme respeito pelo que os japoneses fizeram na economia deles, mas para mim geralmente é muito difícil negociar com eles. Para começar, chegam em grupos de seis, oito ou até doze, e você precisa convencer todos eles para fechar um acordo. Você pode até ter sucesso com um, dois ou três, mas é muito mais difícil convencer todos os doze. Além disso, raramente sorriem, e são tão sérios que a negociação não é

divertida. Felizmente, têm muito dinheiro para gastar e parecem gostar de imóveis. O lamentável é que já há décadas estejam ficando mais ricos em larga medida por ferrar os Estados Unidos com uma política comercial que só favorece a eles e que nossos líderes políticos nunca conseguiram entender ou combater plenamente.

Como os 263 apartamentos da Trump Tower mostraram-se tão desejados, decidi manter uma dúzia fora do mercado, assim como uma gerência de hotel sempre mantém determinados quartos livres para emergências. Era uma maneira de manter opções em aberto – principalmente as minhas. Originalmente, decidi ficar com uma das três coberturas triplex do topo – aproximadamente mil metros quadrados ao todo – para minha família. Nos mudamos no final de 1983. Tive ofertas de até US$ 10 milhões pelos dois apartamentos vizinhos ao meu, mas resisti em vender, imaginando que pudesse acabar querendo mais espaço para mim.

Isso provou-se verdade mais cedo do que pensei. Na metade de 1985, recebi um convite do saudita Adnan Khashoggi, na época um bilionário, para ir a seu apartamento na Olympic Tower. Fui e, embora não tenha apreciado particularmente o apartamento, fiquei impressionado com o tamanhão das peças. Especificamente, havia a maior sala de estar que eu já tinha visto. Eu tinha muito espaço em meu triplex, mas pensei: como assim? Por que eu não deveria ter exatamente o apartamento que quero – especialmente quando construí o edifício inteiro?

Decidi pegar um dos outros apartamentos nos últimos três andares e juntá-lo ao meu. A reforma demorou quase dois anos, mas não creio que haja qualquer

apartamento no mundo que chegue perto. E, mesmo que honestamente não possa dizer que preciso de uma sala de estar de duzentos metros, curto muito tê-la.

Tivemos muito sucesso na venda dos apartamentos da Trump Tower para compradores do mais alto nível e nos demos no mínimo tão bem em atrair as melhores lojas para o átrio. Tudo começou quando a Asprey, uma loja de Londres que vende os mais finos cristais, joias e antiguidades, selecionou o átrio para sua primeira filial em duzentos anos de funcionamento. De início, pegaram uma loja pequena no átrio. Os negócios foram tão bem que se expandiram para um espaço bem maior. Qualidade atrai mais qualidade, é claro. Quando vimos, tínhamos arrendamentos com muitas das melhores lojas do mundo – Asprey, Charles Jourdan, Buccellati, Cartier, Martha, Harry Winston e várias outras.

Em abril de 1983, logo após a inauguração do átrio, não foi nada mal recebermos uma boa crítica de Paul Goldberger, que havia substituído Ada Louise Huxtable como crítico de arquitetura do *Times*. O título da crítica era ÁTRIO DA TRUMP TOWER É UMA AGRADÁVEL SURPRESA. Começou dizendo que de fato os outros críticos estavam errados. O átrio, Goldberger escreveu, “está se revelando um acréscimo muito mais agradável à paisagem da cidade do que os especialistas em arquitetura poderiam prever”. A crítica continuava dizendo que o átrio, “em alguns anos, pode muito bem vir a ser o espaço público interno mais agradável de Nova York. É acolhedor, luxuoso e até mesmo estimulante – em todos os aspectos, muito mais convidativo que as passagens públicas cobertas e os átrios precedentes em prédios como a Olympic Tower, Galleria e Citicorp Center”.

A crítica teve dois efeitos positivos. Primeiro, reforçou entre os lojistas do átrio e as pessoas que haviam comprado apartamentos na Trump Tower a

sensação de que haviam feito a melhor escolha. Segundo, e mais importante, ajudou a atrair mais compradores para o átrio. Eles, claro, eram a chave definitiva para o sucesso.

O estranho é que ninguém jamais conseguiu acreditar realmente que o átrio fosse um sucesso comercial. Desde o dia que abriu, circularam boatos falsos. Um deles foi dde que, embora fosse obviamente uma atração turística, ninguém realmente comprava nada lá. Outro foi de que os comerciantes europeus permaneciam ali apenas porque as lojas funcionavam como chamariz de alta visibilidade. Outras histórias ainda diziam que as lojas do térreo iam bem, mas as dos andares de cima não. No final de 1986, um repórter do *New York Times* veio me ver, obviamente preparado para detonar o átrio. Em vez disso, colheu os dados e acabou escrevendo uma reportagem de primeira página na seção de negócios sobre o extraordinário sucesso do átrio.

Tipicamente, um centro comercial de subúrbio tem rotatividade de no mínimo um terço dos inquilinos originais nos primeiros anos. A Trump Tower perdeu apenas um punhado de lojas nos três primeiros anos. Mais importante ainda, tão logo um inquilino sai, é substituído por um dos cinquenta lojistas em nossa lista de espera. Lojas com as mercadorias mais caras do mundo prosperaram no átrio.

Claro que nem toda loja de qualidade achou a localização adequada. O melhor exemplo é a experiência da Loewe, de artigos em couro, uma das primeiras inquilinas do átrio. A Loewe tinha mercadorias fabulosas. Mas o fato é que, embora uma mulher rica pudesse pagar milhares de dólares por uma joia ou um vestido de festa na loja do lado, ela não estava disposta a soltar US$ 3 mil por uma calça de couro da Loewe, por mais macia e acetinada que fosse. Portanto, a Loewe não se deu bem. Mas no fim todos saíram bem. A Asprey, que

estava indo muito bem na loja ao lado, ficou com o espaço da Loewe. Portanto, a Loewe saiu de um arrendamento de longo prazo, a Asprey conseguiu mais 430 metros quadrados que queria muito, e eu obtive um novo arrendamento ótimo.

Um último elemento ajudou a fazer da Trump Tower um tremendo sucesso, e é uma coisa chamada isenção de imposto 421-A. Ironicamente, conseguir o 421-A acabou demorando mais do que reunir os terrenos e completar a construção inteira da Trump Tower.

A prefeitura promulgou a Lei 421-A em 1971 para incentivar projetos residenciais. Em troca de melhorias em um local, os construtores tinham direito a isenção de impostos sobre imóveis por dez anos. A cada dois anos a isenção diminuía em 20%. Todos que solicitaram a isenção 421-A conseguiram-na quase que automaticamente. Aí cheguei eu com a Trump Tower.

Não havia dúvida de que eu tinha direito. Estava propondo pegar um prédio de dez andares em mau estado de conservação e no lugar construir uma torre multiuso de 68 andares e US$ 200 milhões. Diferentemente do abatimento fiscal que obtive no Grand Hyatt, onde fui liberado de todos os impostos, o programa 421-A não me isentaria dos impostos que atualmente já eram pagos pelo local – mas me isentaria de impostos adicionais atribuíveis ao aumento do valor de avaliação do terreno. Quem poderia argumentar que eu não estava incrementando e utilizando melhor o terreno com a Trump Tower?

Ed Koch, por exemplo, pôde. E o motivo não teve nada a ver com os méritos do meu caso. Foi só política. Koch e seus assessores viram uma oportunidade e não puderam resistir: colocar-se na posição de defensores dos consumidores contra um construtor ganancioso. De uma perspectiva de relações públicas, eu estava vulnerável. Era bastante óbvio que a Quinta Avenida não era uma zona de

periferia e que eu provavelmente teria sucesso com a Trump Tower mesmo que não conseguisse a isenção de impostos.

Mas, em minha cabeça, nada disso tinha a ver com meu direito legal à isenção 421-A. Em dezembro de 1980, solicitei a 421-A pela primeira vez. Um mês depois, me reuni com Tony Gliedman, comissário do Departamento de Habitação, Preservação e Desenvolvimento da prefeitura, para apresentar meu caso pessoalmente. Em março, Gliedman e o departamento recusaram meu pedido.

Liguei para Koch e disse que achava a decisão injusta, que não iria desistir e que a prefeitura gastaria uma enorme quantidade de dinheiro litigando em um caso que no fim eu ganharia.

Em abril de 1981, entrei com uma coisa chamada processo de Artigo 78 no supremo tribunal estadual, buscando reverter a decisão da prefeitura. O tribunal ficou a meu favor, mas uma apelação reverteu a decisão; por isso, levei meu caso ao tribunal estadual mais elevado, o tribunal de apelação. Em dezembro de 1982 – quase dois anos após meu requerimento original –, foi decidido por sete votos a zero que a prefeitura havia me recusado a isenção indevidamente. Porém, em vez de simplesmente ordenar que a prefeitura expedisse minha isenção, o tribunal mandou a prefeitura reconsider meu pedido. Eles o fizeram – e recusaram de novo.

A essa altura eu estava tão indignado que o custo do litígio nem vinha ao caso. Entramos de novo com o Artigo 78, e se desenrolaram exatamente os mesmos acontecimentos. Ganhamos na suprema corte, a apelação reverteu a decisão e acabamos de novo no tribunal de apelação. Meu advogado, Roy Cohn, fez um trabalho maravilhoso, argumentando diante de sete sem sequer uma

anotação. Dessa vez, o tribunal decidiu por unanimidade que tínhamos direito à isenção – e ordenou à prefeitura que a providenciasse sem mais demora.

Foi a cereja no bolo. Àquela altura, a Trump Tower já era um sucesso absoluto. Havia me dado visibilidade, credibilidade e prestígio. Também era um grande sucesso financeiro. Pelas minhas contas, o projeto inteiro – incluindo o terreno, custos de construção, honorários de arquitetura, publicidade e promoção e encargos financeiros – custou aproximadamente de US$ 190 milhões. A venda dos apartamentos até aqui gerou US$ 240 milhões – o que significa que, antes mesmo de incluir a receita das lojas e escritórios, tivemos um lucro aproximado de US$ 50 milhões com a Trump Tower. Também ganhei mais de US$ 10 milhões em comissões como agente de venda dos apartamentos da Trump Tower. Por fim, o aluguel dos escritórios e das lojas do átrio gera muitos milhões mais por ano – quase tudo de lucro.

A Trump Tower tornou-se muito mais do que apenas mais um bom negócio. Trabalho nela, moro nela e tenho um sentimento muito especial por ela. É por causa desse apego tão pessoal que acabei comprando a parte da minha sócia, a Equitable, em 1986. O que aconteceu foi que a Equitable colocou um cara novo no comando da operação imobiliária em Nova York. Um dia, esse camarada ligou e disse: “Sr. Trump, dei uma examinada nos registros da contabilidade e gostaria que me explicasse por que tem gasto tanto na manutenção da Trump Tower”. De fato, estávamos gastando quase US$ 1 milhão por ano, o que era praticamente inédito. Mas a explicação era muito simples: quando você estabelece o padrão mais elevado possível, custa caro mantê-lo. Como um exemplo simples, minha política era ter todo o bronze do átrio polido duas vezes

por mês. Ora, o camarada perguntou: não poderíamos economizar fazendo o polimento uma vez a cada dois meses?

De início fui civilizado. Tentei explicar que um dos motivos-chave do sucesso do átrio era ser mantido impecável. Também disse que não tinha intenção de mudar nossa política e sugeri ao executivo que talvez devesse tirar um dia para pensar se realmente queria insistir nisso. Ele ligou de novo 24 horas depois, disse que havia pensado e que gostaria de ir em frente no corte de custos. Foi provavelmente o fim da minha sociedade com a Equitable. Por mais que eu gostasse da Equitable, não estava disposto a mexer em algo tão bem-sucedido para economizar uns dólares. Fazer isso poderia ter sido totalmente autodestrutivo.

Fiquei chateado, mas também fui sensato. Fui ver meu amigo George Peacock, o diretor do setor imobiliário da Equitable, e expliquei que tínhamos um problema que parecia não ter solução. Portanto, eu queria comprar a parte da Equitable. Em pouco tempo fizemos um acordo, e hoje sou o único dono da Trump Tower. Depois de assinarmos os contratos, recebi uma carta de George Peacock, que encerrava dizendo: “Como em muitas coisas na vida, é hora de mudança, e é melhor aceitar esse fato. Contudo, sempre terei orgulho de meu envolvimento na criação da Trump Tower e lembrarei com carinho como trabalhamos para construí-la”.

Fiquei muito feliz em receber essa carta. Foi uma atitude de muita classe para encerrar uma sociedade que teve classe desde o início.

8

JOGO

O edifício na Boardwalk

A primeira vez em que os números dos negócios de apostas dos cassinos realmente me chamaram a atenção foi em um dia no final de 1975. Estava dirigindo meu carro para mais uma reunião da negociação do Commodore Hotel, quando ouvi uma notícia no rádio. Os funcionários dos hotéis de Las Vegas, Nevada, informou o locutor, tinham decidido entrar em greve. Entre outras consequências, o preço das ações da Hilton Hotels, que possuía dois cassinos em Las Vegas, havia caído drasticamente. Nessa época eu sabia alguma coisa sobre o mercado hoteleiro, mas ainda assim fiquei perplexo. Como era possível as ações de uma empresa que possuía pelo menos uma centena de hotéis no mundo inteiro ser tão afetada por uma greve em apenas dois deles?

Quando voltei para o escritório, foi preciso apenas uma pequena pesquisada para descobrir a resposta. A Hilton possuía mais de 150 hotéis pelo mundo, mas os dois hotéis-cassino em Las Vegas representavam quase 40% do lucro líquido da empresa. Em comparação, um hotel como o Hilton de Nova York – um dos maiores de Manhattan e que sempre presumi ser um enorme sucesso – representava menos de 1% do lucro geral da Hilton. Foi desalentador. Há quase

dois anos eu trabalhava dia e noite para tentar construir meu hotel enorme na Rua 42. Não estava conseguindo as aprovações, não estava conseguindo o financiamento e parecia altamente provável que o negócio inteiro fosse desandar. Agora, pela primeira vez ocorria-me que, mesmo que eu finalmente conseguisse construir o hotel e ele fosse um enorme sucesso na melhor cidade do mundo, ainda assim nem de longe seria tão lucrativo como um hotel-cassino de sucesso moderado em uma cidadezinha do deserto no Sudoeste.

A essa altura eu já havia investido muito tempo na negociação do Commodore e não sou de desistir de algo que tenha começado. Mas o que fiz logo depois de ouvir aquela notícia no rádio foi viajar para Atlantic City. Um ano antes, um referendo para legalizar o jogo no estado de New Jersey sofrera uma derrota daquelas. Agora uma nova iniciativa para legalizar o jogo somente em Atlantic City estava incluída nas eleições de 1976.

Com certeza valia a pena dar uma conferida. Nunca tive grandes problemas morais com o jogo porque a maioria das objeções me parecem hipócritas. A Bolsa de Valores de Nova York é na verdade o maior cassino do mundo. A única coisa que a faz diferente de outros cassinos é que os jogadores vestem terno de risca de giz azul e carregam uma pasta de couro. Se é permitido que as pessoas apostem no mercado acionário, onde se ganha e se perde muito mais dinheiro do que em todos os cassinos do mundo somados, não vejo nada de terrivelmente diferente em permitir que apostem no *blackjack*, nos dados ou na roleta.

Para mim, as questões-chave da legalização do jogo em Atlantic City eram econômicas. Era o melhor momento, o preço para entrar era razoável e a região fazia sentido em termos de localização. Atlantic City fica a 190 quilômetros de Nova York, na costa sul de New Jersey, e outrora havia sido um grande centro de

resorts e convenções. Mas, quando as convenções foram transferidas para cidades maiores de clima mais ameno, Atlantic City entrou numa fase difícil. Eu não estava preparado para a gravidade da deterioração. Parecia quase uma cidade fantasma, com prédios arruinados, lojas fechadas e o sentimento de desespero que você sente imediatamente em lugares onde há muita gente desempregada.

Ironicamente, a perspectiva de legalização do jogo já havia lançado o preço dos terrenos de Atlantic City às alturas, especialmente na Boardwalk, à beira-mar. Especuladores – todos, de grandes empresas de capital aberto a vigaristas – chegaram como abutres. Famílias morando em casas minúsculas que um ano antes não poderiam vender por US$ 5 mil de repente recebiam ofertas de US$ 300 mil, US$ 500 mil e até US$ 1 milhão.

Era meio ridículo, e decidi não ser um dos especuladores. Não gostava da ideia de botar muito dinheiro em risco puro. Digamos, por exemplo, que eu pagasse US$ 500 mil por uma propriedade antes do referendo. Se fracassasse, o valor do meu investimento de US$ 500 mil despencaria para quase nada no dia seguinte. Se o referendo passasse, a mesma propriedade poderia custar US$ 2 milhões, mas eu achava melhor pagar mais por uma coisa certa. Os números de um cassino bem-sucedido são tão fortes que pagar um pouco mais por um bom local no fim seria uma despesa pequena.

Obviamente, o referendo foi aprovado em novembro de 1976 e se tornou lei na metade de 1977. Na época, porém, o projeto do Grand Hyatt finalmente estava andando, e o preço dos terrenos em Atlantic City ficaram mais astronômicos do que eu havia previsto. Como havia feito em Manhattan cinco anos antes, quando os preços pareciam altos demais, decidi ficar à margem um

pouco mais. Sabia que, se tivesse paciência e ficasse de olhos bem abertos, uma oportunidade melhor eventualmente surgiria.

Passaram-se quase três anos, mas finalmente, no inverno de 1980, recebi uma ligação de um arquiteto que estava à procura de algo para mim em Atlantic City. Ele disse que um certo terreno nobre na Boardwalk que sempre me interessara talvez estivesse disponível. A ocasião não poderia ser melhor. Para começar, a primeira onda de euforia no ramo dos cassinos havia passado, e os tempos estavam mais difíceis. Poucos cassinos – Resorts, Golden Nugget, Caesars – faziam negócios sensacionais, mas os empreendimentos mais recentes haviam se deparado com problemas de todo tipo.

Bally, o mais novo cassino da cidade, estourou o orçamento em pelo menos US$ 200 milhões. O Tropicana, que pertencia ao Ramada Inn, estava enfrentando graves atrasos na construção e enorme estouro no orçamento. Bob Guccione, da *Penthouse*, havia anunciado planos de construir um cassino na Boardwalk, só que, depois de adquirir um local, descobriu que não conseguia financiamento. Os planos de Hugh Hefner para um hotel-cassino da Playboy caíram por terra após ter a licença negada pela Comissão de Controle de Cassinos. Uma meia dúzia de outros jogadores menos conhecidos chegaram à cidade com grandes planos, apenas para acabar derrapando nos problemas de financiamento e licenciamento ou intimidados pelo enorme custo para construir um hotel-cassino.

A reputação de Atlantic City também foi avariada pelas acusações de corrupção a partir da operação secreta Abscam do FBI. Em 1980, o vice-presidente da Comissão de Controle de Cassinos, Kenneth MacDonald, renunciou depois de admitir que estava em uma sala quando um suborno de US$

100 mil foi pago a um político local por investidores em potencial buscando ajuda para obter uma licença de cassino. Para piorar ainda mais, o inverno de 1980 foi especialmente rigoroso – frio de congelar e tão ventoso que em janeiro e fevereiro mal se conseguia ficar em pé na Boardwalk.

De repente, uma cidade que havia sido muito quente por vários anos ficou muito fria, literal e figurativamente. Ninguém mais falava em construir novos cassinos. Parecia possível que o negócio do jogo em Atlantic City fosse revelar-se no máximo sazonal – o suficiente para manter apenas alguns cassinos. No entanto, sob o meu ponto de vista, isso se traduziu em uma oportunidade. Os piores momentos muitas vezes criam as melhores oportunidades para se fazer bons negócios.

O terreno de dois acres e meio mencionado na ligação ficava no centro da Boardwalk, junto à estrada principal levando à cidade desde a Atlantic City Expressway. Além disso, ficava junto ao centro de convenções, o maior espaço disponível para congressos e grandes *shows* – e um potencial funil para qualquer cassino construído ao lado. Eu estava convencido de que não havia lugar melhor para um cassino na cidade. Talvez não por acaso, o terreno já se mostrara um dos mais difíceis de compor.

Em 1980, todo mundo já havia tentado, e o resultado era uma confusão jurídica – posse fragmentada, acordos sobrepostos, disputas por opções, penhoras em lotes individuais e facções antagônicas. A situação do local parecia quase impossível de se compreender, que dirá desemaranhar. Todos os advogados e corretores com quem falei disseram categoricamente que, se eu quisesse mesmo construir um cassino em Atlantic City, seria muito melhor comprar um terreno já unificado. Ouvi o conselho, mas não fiquei convencido.

Antes de tudo, sempre acredito em ir atrás da melhor localização, se você pode obtê-la por um preço razoável. Em segundo lugar, sinto uma atração quase perversa por negociações complicadas, em parte porque tendem a ser mais interessantes, mas também porque é mais provável conseguir um preço bom em um negócio difícil.

Se eu tivesse tentado unificar o mesmo local lá em 1976, a história provavelmente teria sido bem diferente. Naquela época, eu ainda estava para construir alguma coisa em Nova York e ninguém realmente sabia quem eu era. Mas em 1980, com o Hyatt em construção e o projeto da Trump Tower anunciado, eu tinha muito mais *status* e credibilidade. Quando você negocia com gente a quem prometeram o mundo meia dúzia de vezes e que não ganhou nada, credibilidade é crucial.

O terreno consistia de três grandes lotes, cada um de um grupo de investimento diferente, bem como meia dúzia de casinhas de famílias individuais de imigrantes. A chave para fechar a negociação era condicionar cada lote da negociação à obtenção de todos os outros. A única chance de construir a grande instalação que eu imaginava era juntar o terreno inteiro. A última coisa que eu queria era investir rios de dinheiro e no fim me ver arrochado por um proprietário renitente que entendia o valor de controlar a última peça do quebra-cabeça.

Foi o que aconteceu com Bob Guccione, do terreno ao lado. Até hoje, debaixo da estrutura enferrujada de um prédio inacabado, existe uma casa que Guccione nunca conseguiu comprar. Mesmo que tivesse conseguido o financiamento, ele teria um problema. Imagine gastar US$ 300 milhões ou US$

400 milhões em uma glamorosa e reluzente instalação nova, mas construí-la ao redor de um barraco de cinco peças caindo aos pedaços.

Tratei então de alavancar minha credibilidade. Falei aos proprietários dos lotes que estava disposto a fazer um acordo justo e que, diferentemente de todos os outros antes de mim, iria até o fim. Salientei que tinha um sólido histórico em empreendimentos imobiliários. Também sugeri que talvez eu fosse a única pessoa ainda disposta a montar esse negócio. Se não conseguissem chegar a um acordo comigo, talvez ficassem aguardando com seus terrenos por muitos anos.

A parte principal do acordo eram os três lotes grandes. Os grupos que os possuíam eram conhecidos como SSG, Magnum e Network III, e eu mesmo negociei com os diretores de cada um. Em vez de tentar comprar logo de cara, propus arrendamentos muito longos com opção de compra posterior. Minha estratégia era manter meu investimento inicial baixo e também evitar a busca de financiamento vultoso numa época em que os bancos estavam cautelosos em relação a Atlantic City. No caso dos arrendamentos, eu mesmo poderia arcar com os custos. Minha oferta era muito simples: eu estava preparado para comprar deles, de maneira rápida e direta. Eles, por sua vez, teriam que cooperar comigo e uns com os outros para que todos os fechamentos fossem simultâneos. Também teriam que retirar as ações que estavam movendo uns contra os outros em função de tentativas anteriores de vender ou arrendar o terreno em conjunto. Eu não queria ficar envolvido mais à frente em um atoleiro jurídico.

As propriedades que comprei de imediato foram as casas individuais. Contratei gente local para negociar em meu nome, porque muitos daqueles com quem estávamos negociando eram imigrantes com inglês muito limitado e não estavam acostumados a tratar com forasteiros. Outros construtores haviam pago

até US$ 1 milhão por espaços minúsculos em locais estratégicos. Como os tempos tinham ficado ruins, consegui comprar quase todas as casas por preços muito mais modestos.

Em julho de 1980, eu tinha todas as peças no lugar. Lembro claramente do dia do fechamento. Tínhamos organizado fechamentos simultâneos, começando em uma sexta-feira à tarde no escritório de um de nossos advogados em Atlantic City. Os fechamentos seguiram ininterruptamente – levou 28 horas para estar tudo assinado e selado. Àquela altura, tínhamos uma sala cheia de gente quase delirando de tão exausta – mas eu controlava o melhor local de Atlantic City.

Antes que eu pudesse ir em frente, ainda tinha que conseguir financiamento, aprovação do projeto e licença para operar um cassino. O mais importante era decidir se era o momento certo para empreender esse enorme projeto. Felizmente, não me senti pressionado a tomar decisões rápidas. É verdade que eu tinha milhões de dólares investidos – incluindo honorários de advogados, esboços preliminares do projeto arquitetônico, custos com funcionários e compra e arrendamento do terreno. Mas estava seguro de que, se quisesse voltar atrás e vender meu local unificado para alguém, obteria muito mais do que havia gasto. Sempre há compradores para o melhor.

Nesse meio-tempo, minha prioridade era ser licenciado pela Comissão de Controle de Cassinos. Eu acompanhava Atlantic City de perto o bastante para saber que o processo podia ser muito longo, muito difícil e muito imprevisível.

A Playboy e Hugh Hefner, por exemplo, tiveram a licença recusada porque a empresa supostamente havia pago propina vinte anos antes para obter uma licença de bebida alcoólica para o Playboy Club em Manhattan. Quando Hefner depôs em New Jersey, admitiu que foi achacado para um pagamento, mas que

nem ele nem a Playboy jamais foram acusados de crime. Mesmo assim, sua licença foi negada. O funcionário estadual que fez a acareação de Hefner disse que vários outros funcionários não gostaram do comportamento e do estilo dele no banco das testemunhas. Acredito que não ajudou em nada quando ele entrou na audiência em Trenton, New Jersey, fumando um cachimbo, de terno e camisa de seda, com uma loira *sexy* a tiracolo. O processo de licenciamento é muito subjetivo; se a filha dele, a astuta Christie, estivesse envolvida na época, talvez o resultado tivesse sido diferente.

Alegações mais sérias de conexões com crime organizado foram levantadas contra vários outros requerentes. Caesars e Bally estavam entre eles, mas não obstante ambos acabaram licenciados. O que ficou claro para mim ao observar o processo de licenciamento foi um padrão que chamo de sangria: em troca da licença, os requerentes eram regularmente forçados a oferecer pelo menos um cordeiro a ser sacrificado. No Caesars World, foram os irmãos Perlman, que tiveram que se demitir da empresa, e no Bally foi William O'Donnell. Mas, diferentemente de uma grande empresa de capital aberto, eu não podia disponibilizar ninguém em sacrifício. Eu teria que demonstrar um histórico absolutamente imaculado.

A primeira coisa que fiz foi contratar um advogado para me representar. Nick Ribis foi originalmente recomendado pela família Newhouse, para quem havia prestado muitos serviços. Tenho grande respeito pelos Newhouses e, quando conheci Nick, gostei de seu estilo. Ele tinha provavelmente uns trinta anos na época, mas parecia anos mais jovem. A primeira coisa que disse a Nick foi: "Olha, não estou muito seguro de que um advogado tão jovem quanto você possa lidar com um projeto tão grande como esse". Nick não se abalou. "Para

falar a verdade, Sr. Trump, nunca tive um cliente tão jovem como *você* que pudesse bancar meus honorários", ele disse.

Nick e eu logo concordamos em uma estratégia. Eu iria retardar a construção até termos uma decisão sobre a licença.

Em todas as situações anteriores, as empresas que compraram ou unificaram terrenos em Atlantic City começaram o processo de licenciamento e a construção ao mesmo tempo. O licenciamento podia demorar tanto quanto a construção, e, quanto antes o cassino fosse construído, mais rápido poderia começar a ganhar dinheiro. É perfeitamente lógico – contanto que no fim sua licença seja aprovada. Mas, ao contrário das outras empresas, eu não queria arriscar diversos milhões de dólares nesse ínterim. E também não queria estar em uma posição vulnerável ao negociar com a Comissão de Controle de Cassinos. Quando você começa a investir enormes quantias de dinheiro, é muito difícil dizer não a qualquer coisa que peçam. Esperar a decisão do licenciamento significava pagar os custos de propriedade do terreno por mais um tempo e adiar os lucros, mas parecia mais do que válido. Até hoje não são muitas as pessoas ou empresas dispostas a encarar o pesadelo do licenciamento em New Jersey, o que dá a Nevada uma enorme vantagem em atrair investidores.

Minha carta mais forte era o fato de as construções de novos cassinos em Atlantic City terem parado totalmente. Eu sabia que os funcionários do estado e da prefeitura estavam ávidos por uma nova evidência de que Atlantic City ainda era um bom investimento. Como minha credibilidade como grande construtor estava estabelecida, eu estava confiante de que os funcionários estaduais e locais seriam receptivos à minha construção de um hotel-cassino de grande porte em

Atlantic City. Eu não queria ficar na posição de mendigar. Queria no mínimo negociar de igual para igual, com o interesse comum de fazer o projeto dar certo.

A essa altura, tinha trazido meu irmão Robert para trabalhar comigo no projeto. Diferentemente de mim, Robert decidiu trabalhar em Wall Street depois de formado – talvez como forma de sair da sombra da família. Começou em finanças corporativas na Kidder Peabody. Três anos mais tarde, foi para a Eastdil Realty e nos cinco anos seguintes trabalhou com finanças corporativas do mercado imobiliário. Por fim foi para a Shearson Loed Rhodes, onde montou um grupo de financiamento imobiliário e o geriu com muito sucesso até começar a trabalhar comigo. Acredito que nós dois sempre presumimos que ele acabaria voltando para os negócios da família.

Atlantic City era a oportunidade perfeita. Eu estava considerando um investimento potencial de US$ 200 milhões em uma cidade a duzentos quilômetros de Nova York, onde eu provavelmente não poderia botar a mão na massa todos os dias. Precisava de alguém totalmente competente, totalmente honesto e totalmente leal para supervisionar o projeto. Nada se compara a familiares se forem competentes, porque você pode confiar na família de um jeito que nunca pode confiar em ninguém mais. Chamei Robert numa noite de maio de 1980, conversamos por várias horas em meu apartamento, e no dia seguinte ele concordou em assumir a responsabilidade do dia a dia em Atlantic City. Entre outras coisas, isso significava que nós dois iríamos em busca da licença.

Em uma manhã de janeiro de 1981, Robert, Nick Ribis e eu fomos a New Jersey para uma reunião com o procurador-geral do estado e o diretor da inspeção de jogos. Fui muito respeitoso, mas também muito franco. Falei que

estava preparado para fazer um importante investimento em New Jersey – do meu dinheiro, não de dinheiro corporativo – e que já havia investido vários milhões de dólares no terreno da Boardwalk. O que me preocupava, falei, é que New Jersey havia adquirido a reputação de dificultar muito para qualquer construtor fazer negócios no ramo de jogos. As investigações para licenciamento arrastavam-se por mais de dezoito meses. Falei que, por mais que eu quisesse construir um grande cassino no grande terreno que havia montado, tinha um negócio imobiliário muito bem-sucedido em Nova York e estava mais do que disposto a ir embora de Atlantic City se o processo regulatório se mostrasse difícil demais ou demorado demais. Em resumo, concluí, eu não pretendia investir mais dinheiro algum – ou começar qualquer construção – até ter uma decisão sobre a minha licença.

O procurador-geral disse: “Não, Sr. Trump, você não está certo sobre New Jersey. O processo de licenciamento pode funcionar eficientemente aqui. Não posso prometer nada sobre o resultado da investigação. Podemos descobrir que você não é licenciável. O que posso prometer é que, se cooperar plenamente, daremos uma resposta em seis meses”. Então virou-se para o diretor de inspeção de jogos e disse: “Não é verdade?”.

O diretor tentou ficar em cima do muro. “Bem, faremos o máximo”, ele disse, “mas pode levar um ano”.

Com isso, falei prontamente: “Bem, se levar um ano, estou fora. Estou disposto a cooperar plenamente, mas não ficarei sentado tamborilando os dedos esperando respostas”. O procurador-geral assentiu, e o diretor concordou. Ficou claro que seis meses era o nosso prazo e que eles dariam duro para cumpri-lo.

O próximo passo foi nos reunirmos com membros da Comissão de Controle de Cassinos. Para construir um cassino, você precisa da aprovação de tudo, do tamanho dos quartos ao *layout* do cassino, do número de restaurantes ao tamanho da academia de ginástica. Nossa intenção era fornecer aos agentes reguladores os planos detalhados da construção e esboços do projeto arquitetônico bem antes da obra, de modo que, antes de começarmos a construir, eles tivessem oportunidade de revisar nossos planos e dizer que mudanças queriam.

Outras operadoras – com experiência em gerir cassinos, mas não em construí-los – não tinham se preocupado com esse tipo de planejamento. Na pressa de erguer e inaugurar suas instalações, muitas começavam a obra antes de obter as aprovações finais – para os agentes reguladores aparecerem e dizerem: “Não, esse quarto é muito pequeno”, ou, “esse caça-níqueis precisa ficar lá e não aqui”. Dada a longa experiência, sei que mudanças no meio da obra são extremamente caras e talvez o principal motivo de tantos projetos importantes sofrerem enormes estouros no orçamento.

Com tantos agentes reguladores e tantas regulamentações a satisfazer, tínhamos uma importante vantagem: o fato de não sermos burocráticos. Na maioria das grandes corporações, obter a resposta para uma pergunta requer passar por executivos de sete níveis, a maioria deles supérfluos, para começar. Em nossa organização, qualquer pessoa com uma pergunta pode trazê-la diretamente para mim e ter uma resposta imediata. É exatamente por isso que consegui ser muito mais rápido do que meus concorrentes em tantas negociações.

Como era de se esperar, a divisão de jogos concluiu sua investigação e enviou seu relatório em 16 de outubro de 1981, quase seis meses depois do início. Cumpriram com a palavra. O melhor ainda é que Robert e eu recebemos uma ficha absolutamente limpa. A Divisão de Inspeção de Jogos recomendou o licenciamento para nós dois.

Minhas audiências de licenciamento ainda não estavam marcadas vários meses depois de o relatório da divisão de inspeção estar pronto. Nesse meio-tempo, conseguimos todas as aprovações necessárias para a construção. Dentre elas, a permissão da prefeitura para construir uma conexão aérea entre nossas instalações e o centro de convenções ao lado. Em consequência, poderíamos construir parte de nossas instalações por cima da estrada e assim acabar com um dos maiores hotéis da cidade em um dos menores terrenos. Diferentemente dos proprietários de muitos hotéis da Boardwalk, orientamos nossos quartos e restaurantes para o oceano. Com uma vista tão linda à disposição, por que não tirar o maior proveito?

A segunda questão em que trabalhamos foi o financiamento – que não teve nada de barbada. A maioria dos bancos tinha uma política tácita contra conceder empréstimos no ramo de jogos por causa da má reputação. Meu problema, ironicamente, era quase o oposto. Nossa reputação entre os bancos era muito boa, mas, em se tratando de negócios com jogo, não tínhamos histórico nenhum. Minha solução foi tentar usar isso como vantagem. Melhor emprestar para uma empresa respeitável com uma ficha limpa, eu disse, do que para uma operadora de jogo experiente e de reputação questionável. Além disso, eu disse, como éramos incorporadores e construtores tarimbados, estávamos em posição muito

melhor do que a maioria das empresas de cassino para garantir a qualquer credor que terminaríamos no prazo e dentro do orçamento.

A Manufacturers Hanover, que ajudou a financiar o Grand Hyatt, estava entre os bancos que tinha uma vaga política contra empréstimos para o ramo de jogos. Todavia, concordaram em me fornecer o financiamento por causa de nosso relacionamento bem-sucedido na construção do Hyatt. Não fiquei empolgado com os termos que nos ofereceram, mas era difícil reclamar: eu tinha sorte por simplesmente conseguir um financiamento.

Em 15 de março de 1982, com um financiamento provisório acordado e todos os projetos de arquitetura e construção aprovados, fui a Trenton, New Jersey, para as audiências de licenciamento perante a Comissão de Controle de Cassinos. As audiências para outras empresas às vezes arrastavam-se por seis a oito semanas. Comecei meu depoimento pouco depois das 10h15. Depus por dezessete minutos. Pouco antes do meio-dia, os comissários votaram por unanimidade pela licença para mim e Robert, bem como para nossa entidade corporativa, a Trump Plaza Corporation. Finalmente eu tinha tudo encaminhado.

Então algo totalmente inesperado aconteceu. Em uma manhã de junho, recebi em meu escritório uma ligação de um homem chamado Michael Rose. Fiquei impressionado. Nunca havia encontrado o homem, mas sabia que era o presidente da Holiday Inns. Peguei o telefone, e Rose se apresentou. Foi muito simpático e disse que queria vir de Memphis para se reunir comigo.

Nem perguntei o motivo. Um cara na posição de Rose não sugere uma reunião a menos que tenha algo que valha a pena falar. Além do mais, achei que sabia bem do que se tratava. Presumi que ele estivesse interessado em comprar uma propriedade que eu havia adquirido alguns anos antes, o Barbizon-Plaza

Hotel em Central Park South e Avenida das Américas. Eu sabia que a Holiday Inns estava à procura de uma localização prestigiosa em Nova York e havia espalhado na comunidade imobiliária que poderia considerar a venda do Barbizon pelo preço certo.

Uma semana depois, Mike Rose veio me ver. Robert e Harvey Freeman juntaram-se a nós. Rose era um cara de aparência impressionante, alto, bem-vestido e muito cavalheiro. Engatei direto numa conversa de vendedor sobre a propriedade maravilhosa que o Barbizon era, uma localização incrível, um monumento, sem igual, e do quanto esperto ele era em vir tratar disso comigo. Embora eu na verdade não quisesse vender, falei, talvez pudesse ser convencido. Matraqueei por dez minutos, enquanto Michael Rose, presidente da Holiday Inns, ficou sentado e ouviu educadamente sem dizer nada. Finalmente, parecendo um pouco embaraçado, ele disse: “Acho que você não entendeu, Donald. Não estou interessado no Barbizon-Plaza. Estou interessado em ser seu sócio em Atlantic City. É sobre isso que vim falar com você”.

Tenho orgulho de reagir bem a impactos. Nunca havia pensado em ter um sócio em Atlantic City, mas entrei no assunto na hora e comecei a falar com o mesmo entusiasmo sobre nossos planos lá. Disse que possuíamos o melhor ponto da Boardwalk, que havíamos projetado a melhor instalação, que tínhamos as autorizações e financiamentos acertados e que planejávamos abrir em menos de dois anos.

Duas coisas me intrigaram na hora sobre a Holiday Inns. Primeiro, a empresa tinha muita experiência no ramo de jogos. Segundo, tinha condições de financiar o acordo, o que me livraria do aperto. O que não estava claro para mim era por que Rose estaria interessado em uma sociedade. A Holiday já possuía um

cassino de sucesso em Atlantic City, o Harrah's, na Marina. Sabia que eles estavam interessados em um cassino na Boardwalk, mas já haviam comprado um terreno caríssimo lá e presumi que era onde construiriam.

Não obstante, decidi bancar o modesto. Afinal de contas, ele tinha vindo ao meu encontro. "Escute, Mike", eu falei, "tenho meu financiamento. Tenho minha licença e as autorizações. Francamente, não preciso de um sócio. Mas o que exatamente você tem em mente?"

Rose explicou que estava interessado em meu local em virtude da localização, mas, mais importante, por causa de minha reputação como construtor que terminava no prazo e dentro do orçamento. Como a maioria das outras operadoras de cassinos, a Holiday havia experimentando problemas infindáveis na construção e estourado o orçamento em dezenas de milhões de dólares no Harrah's. Rose disse que gostava especialmente da ideia de que já estávamos em construção. A questão, concluiu Rose, era que a Holiday simplesmente não poderia justificar grandes gastos acima do orçamento para os acionistas pela segunda vez. Fazer um acordo conosco, ele disse, parecia uma boa maneira de casar a *expertise* em gestão deles com nossa habilidade como construtores.

Rose tinha um acordo específico em mente. Nós construiríamos o hotel, eles iriam geri-lo e dividiríamos os lucros meio a meio. Além disso, investiriam US$ 50 milhões do dinheiro deles para a construção e reembolsariam imediatamente cerca de US$ 22 milhões de minhas despesas até o momento, disse ele. Também acordamos que eles assumiriam a responsabilidade pelo financiamento e usariam a garantia da Holyday Inns para conseguir uma boa taxa preferencial. Como incentivo final para fechar o negócio, Rose disse que a Holiday me garantiria

contra quaisquer perdas operacionais pelos próximos cinco anos depois que o cassino fosse aberto e me pagaria um grande honorário de construção.

Era tão bom que mal dava para acreditar. Várias vezes olhei para Robert e Harvey, só para ver se eu não estava deixando passar alguma coisa. Eles apenas sorriam. Antes de Mike Rose deixar meu escritório, apertamos as mãos, selando os elementos básicos de uma sociedade em Atlantic City. Ainda estava sujeita à elaboração de documentos e aprovação do conselho de administração. Presumi que eles exigiriam algumas concessões ao longo das negociações. Mas, contanto que o conceito básico permanecesse intacto – sem desvantagem para mim e participação de 50% nas vantagens –, era um acordo extraordinário. Ainda melhor, eu acreditava que estava prestes a fazer uma sociedade com uma empresa de qualidade, administrada por operadores de cassinos e hotéis altamente competentes. Afinal, pensei, que diabos eu sabia sobre gerir um enorme hotel-cassino?

Quando terminamos as negociações, a etapa final era a aprovação do acordo pelo conselho administrativo da Holiday Inns. Em várias situações, a aprovação do conselho para iniciativas de gestão é mera formalidade. Nesse caso, fiquei preocupado com que Rose pudesse usar o conselho para ajudá-lo a desfazer o acordo, ou pelo menos forçar mudanças.

Rose marcou a reunião anual do conselho administrativo em Atlantic City para que os diretores tivessem oportunidade de ver o terreno em questão e averiguar o progresso de nossa construção. Esta última era o que me preocupava, pois ainda tínhamos muito trabalho a ser feito na obra. Uma semana antes da reunião, tive uma ideia.

Liguei para meu supervisor de obras e disse que queria que ele fosse atrás de todas as escavadeiras e todos os caminhões basculantes que pudesse achar e os colocasse a trabalhar em minha obra imediatamente. Durante a próxima semana, eu disse, queria que ele transformasse meus dois acres de terreno quase vazio no canteiro de obras mais ativo da história do mundo. O que as escavadeiras e basculantes fariam não era importante, falei, contanto que fizessem muito daquilo. Se conseguissem realizar algum trabalho de verdade, melhor ainda, mas, se necessário, ele deveria fazer as escavadeiras pegarem terra de um lado do terreno e jogá-la do outro lado. Deveriam continuar fazendo isso até eu dar outras instruções.

O supervisor pareceu um pouco confuso. “Sr. Trump”, ele falou, “tenho que lhe dizer que estou nesse ramo há muito tempo e esse é o pedido mais estranho que já ouvi. Mas farei o possível.”

Uma semana depois, acompanhei os executivos mais importantes da Holiday Inns e todo o conselho administrativo até a Boardwalk. Parecia que estávamos no meio da construção da represa Grand Coulee. Havia tantas máquinas no terreno que elas mal conseguiam manobrar. Aqueles importantes líderes corporativos ficaram observando, alguns visivelmente assombrados. Nunca esquecerei um deles virando-se para mim e falando: “Sabe, é ótimo quando você é empresa privada e pode simplesmente usar todos os recursos”.

Minutos depois, outro membro do conselho veio falar comigo. A pergunta era muito simples: “Por que aquele cara está tapando o buraco que acabou de cavar?”. Foi difícil responder, mas felizmente ele era mais curioso do que cético. Os diretores deixaram a obra absolutamente convencidos de que era a escolha

perfeita. Três semanas mais tarde, em 30 de junho de 1982, assinamos um contrato de sociedade.

Nosso orçamento era de US$ 220 milhões – US$ 50 milhões diretamente da Holiday, US$ 170 milhões de um empréstimo que eles garantiram – e incluía tudo: custos da propriedade, construção, gastos operacionais e reserva de caixa exigida. Projetamos a conclusão para maio de 1984, mas eu estava confiante de que conseguiríamos terminar antes do prazo-limite e até abaixo do orçamento, baseado em nosso planejamento cuidadosamente calculado.

Uma forma que encontramos de economizar dinheiro foi algo chamado engenharia de valor. Digamos, por exemplo, que seu arquiteto mostra uma porta que quer usar, que possui quatro dobradiças. Antes de aprovar, o engenheiro olha e talvez diga: "Veja, você precisa apenas de duas dobradiças para sustentar aquela porta, ou três se quiser algo realmente bom". Assim você elimina uma dobradiça de dez dólares, multiplica por 2 mil portas, e a economia nesse item minúsculo é de US$ 20 mil. Outro bom exemplo foi a instalação das torres de resfriamento para o nosso sistema de ar-condicionado. Originalmente, os arquitetos colocaram-nas no telhado da torre do hotel. Pela engenharia de valor, determinamos que economizaríamos muito dinheiro instalando-as em um local mais baixo do telhado, a apenas sete andares do térreo, pois aquele telhado poderia ser concretado muito mais cedo. Assim, teríamos como começar toda a obra de encanamento e elétrica para o ar-condicionado seis meses antes.

A segunda maneira que encontramos de economizar dinheiro foi produzindo planos muito completos, de modo que os empreiteiros pudessem dar seu preço para cada aspecto da obra. Quando as plantas são incompletas, um empreiteiro esperto muitas vezes chega e propõe um preço mais baixo apenas para pegar o

trabalho, sabendo que durante o projeto poderá mais do que cobrir os custos com as mudanças que inevitalmente ocorrem quando os planos ficam mais completos.

A última coisa que nos ajudou a manter os custos baixos foi o estado do setor de construção em Atlantic City na primavera de 1982. O único cassino ainda em construção na época era o Tropicana, e milhares de pedreiros locais estavam sem trabalho ou prestes a ficar. Isso nos deu muito poder de barganha com os empreiteiros, que tinham que cobrir uma parte das despesas ou iriam à falência. Eu não estava querendo forçar os caras a fecharem acordos tão ruins que perderiam dinheiro. Por outro lado, estava em posição de negociar preços muito razoáveis.

Consegui terminar a construção bem no prazo para a inauguração em 14 de maio. Isso significava que poderíamos aproveitar o fim de semana do Memorial Day, tradicionalmente um dos três melhores dias do ano para os cassinos de Atlantic City. Também consegui ficar ligeiramente abaixo do orçamento original, em US$ 218 milhões. Foi o primeiro hotel-cassino de Atlantic City já construído dentro do prazo e do orçamento.

Em 14 de maio, o cassino abriu, e a reação do público superou as minhas mais loucas expectativas. Foi um grande evento de mídia, milhares de pessoas compareceram, incluindo os principais gestores públicos de New Jersey. O governador Thomas Kean foi o orador principal e foi extremamente generoso em elogiar o que havíamos realizado. Seu elogio foi ecoado por Richard Goeglein, então presidente do Harrah’s, que disse à multidão que termos concluído uma obra tão imensa dentro do prazo do orçamento previsto era “quase um milagre hoje em dia”.

No momento em que abrimos as portas, milhares de pessoas entraram. Todo mundo estava louco para conhecer o mais novo lance da cidade. Em questão de minutos, as pessoas estavam fazendo filas triplas ou quádruplas nas mesas e nos caça-níqueis.

É de conhecimento público, claro, que a Holiday Inns e eu tivemos muitos, muitos desentendimentos sobre a gestão do negócio. Mas, pelo acordo que por fim assinei para comprar a parte da Holiday, sou impedido de dar detalhes sobre os conflitos. Embora meus advogados acreditem unanimemente que eu ganharia qualquer batalha judicial nesse caso, baseado nos direitos assegurados pela Primeira Emenda, não é assim que faço negócios. Para mim, trato é trato, e sempre cumpro o que prometi, mesmo que não acredite ser tecnicamente obrigado por nenhuma cláusula contratual específica.

Basta dizer que a compra definitiva da participação da Holiday Inns em nosso hotel-cassino, em fevereiro de 1986, foi uma de minhas transações mais apreciadas.

Uma das razões pela qual gosto particularmente de ser o único dono do empreendimento – em vez de ter qualquer sócio – tem a ver com o valor de depreciação. Depreciação é a porcentagem do valor total de um edifício permitido ao proprietário deduzir a cada ano de seus ganhos tributáveis. A lógica é que o dinheiro gasto para manter um prédio – para compensar o desgaste natural – não deve ser tributado.

Para simplificar, a depreciação permite que você pague impostos mais baixos sobre seus ganhos. Por exemplo, se o custo de nosso empreendimento em Atlantic City fosse de US$ 400 milhões e pudéssemos amortizar 4% ao ano, isso significaria que poderíamos deduzir US$ 16 milhões de nossos lucros tributáveis

anualmente. Em outras palavras, se tivéssemos um lucro de US$ 16 milhões, nosso ganho, depois da depreciação, seria reportado como zero.

A maioria dos acionistas e corretores do Wall Street olha apenas para o resultado do balanço, que mostra um lucro reduzido por depreciação. Por isso a maioria dos gestores corporativos não gosta muito de depreciações. Faz com que pareçam menos bem-sucedidos. Mas eu não preciso agradar Wall Street, por isso aprecio a depreciação. Para mim, o ponto relevante não é o que reporto como resultado, mas o quanto economizo.

A melhor parte do acordo, entretanto, era o empreendimento que eu agora tinha só para mim. Eu tinha certeza de que apenas por gerenciar sozinho eu poderia gerar um lucro muito maior. Além disso, planejei construir novas suítes e restaurantes.

O financiamento, é claro, tornou-se responsabilidade minha. A taxa preferencial tinha sido de 14% quando comecei a procurar um terreno em Atlantic City. Em meados de 1986, havia caído para 9%. Meu problema com financiamento bancário, mesmo com essas taxas mais baixas, era que ainda assim eu teria que me arriscar pessoalmente com o dinheiro. Não gostava nada disso.

Consequentemente, decidi buscar financiamento público para o projeto mediante emissões de títulos. A desvantagem era que eu teria de pagar uma taxa de juros mais alta para atrair compradores, mas a vantagem era que, quando os títulos estivessem vendidos, eu não seria pessoalmente responsável. No fim o Bear Stearns conseguiu vender uma oferta por US$ 250 milhões – que não só cobriu os US$ 50 milhões devidos à Holiday, mas também me permitiu quitar a hipoteca de US$ 170 milhões do edifício e me deixou com dinheiro para

construir um estacionamento adequado. O pagamento dos juros do financiamento ficou em pouco mais do que US$ 30 milhões por ano. Era cerca de US$ 7 milhões a mais do que eu pagaria por um financiamento bancário, mas para mim foi um dinheiro bem gasto. Aliviado de uma responsabilidade financeira pessoal, eu garantia um sono melhor à noite.

Durante esse mesmo período, contratei um novo gerente-geral para o estabelecimento, que resolvi chamar de Trump Plaza Hotel and Cassino. Primeiro, observei meus melhores concorrentes. Na época, Stephen Hyde era vice-presidente executivo e diretor de operações de Steve Wynn no Golden Nugget. Antes disso, havia trabalhado no Sands e no Caesars, ambos cassinos de primeira linha. Quando perguntava às pessoas da cidade quais eram os melhores executivos de cassino, Hyde estava sempre no topo da lista. Assim que nos conhecemos, entendi o porquê. Ele tinha muita experiência no ramo de jogos, era um cara muito sagaz e extremamente competitivo, mas acima de tudo tinha noção de como gerenciar o resultado do balanço. Muitos gestores focam em maximizar a receita, pois é o que acaba reportado publicamente com mais frequência. Os caras mais espertos entendem que, embora grandes receitas sejam excelentes, a verdadeira questão é a relação entre receita e custos – porque esse é o seu lucro.

Assim que contratei Steve, contratamos uma dúzia das melhores pessoas que haviam trabalhado para ele ao longo dos anos, incluindo Paul Patay, o número 1 em alimentos e bebidas em Atlantic City. Tenho uma regra muito simples quando se trata de gestão: contratar o melhor pessoal dos concorrentes, pagar mais do que ganhavam e dar bônus e incentivos baseados no desempenho deles. É assim que você constrói uma operação de primeira classe.

Em 1985, no primeiro ano completo de operações sob a gestão do Harrah’s, o empreendimento teve lucro operacional bruto de aproximadamente US$ 35 milhões sem descontar juros, impostos e depreciação. Para 1986, o Harrah’s projetou um lucro operacional bruto de US$ 38 milhões. Com base nos primeiros cinco meses em que eles continuaram na gestão do negócio, estavam apenas um pouco abaixo da projeção.

Nós assumimos em 16 de maio. Nosso lucro operacional bruto anual foi de quase US$ 50 milhões, ou US$ 20 milhões acima da projeção do Harrah’s. Isso apesar de em junho fecharmos nosso estacionamento para começar a construção da nova garagem. Para 1988, estimamos que o lucro operacional bruto chegue a US$ 90 milhões.

Por todas as razões, esse deveria ser o final da história. No entanto, o sucesso da minha gestão do empreendimento na Boardwalk me fez ver uma oportunidade mais ampla. Mais especificamente, comecei a procurar outros possíveis negócios para comprar empresas proprietárias de cassinos. A Holiday Inns era um alvo óbvio. Mesmo depois de me vender o empreendimento na Boardwalk, ainda possuíam três outros cassinos – um em Atlantic City e dois em Nevada –, bem como quase mil hotéis ao redor do mundo.

Por isso, em meados de agosto, dois meses depois de comprar a parte deles em Atlantic City, comecei a adquirir ações da Holiday. Em 9 de setembro, havia comprado quase 5% da empresa, ou cerca de um milhão de ações. Àquela altura, eu tinha duas opções básicas: uma era conservar as ações como investimento. A outra era ir em busca do controle.

Eu não tinha dúvidas de que a empresa estava subvalorizada. Primeiro, porque possuíam tantas propriedades que tinham direito a enormes amortizações

por depreciação. Portanto, reportavam lucro líquido muito abaixo do que realmente conseguiam reter. Com base em um preço de US$ 54 por ação no começo de agosto de 1986, eu estava em posição de comprar o controle efetivo da empresa por não muito mais do que US$ 1 bilhão. Em um cenário, por exemplo, eu venderia todos os hotéis que não tivessem cassino – por talvez US$ 700 milhões – e conservaria apenas os três hotéis-cassino, que valiam aproximadamente a mesma coisa.

Assim que a notícia de que eu começara a acumular ações da Holiday Inns se espalhou, o preço começou a subir. Presumo que os arbitradores estivessem comprando, imaginando que eu buscaria o controle ou que algum outro faria isso. No começo de outubro, o valor da ação havia alcançado US$ 72.

Na quarta-feira de 11 de novembro, Alan Greenberg, do Bear Sterns, me disse que a Holiday estava reestruturando a empresa para defender-se de qualquer oferta hostil potencial e pediria um empréstimo de US$ 2,8 bilhões para pagar imediatamente um dividendo de US$ 65 por ação para os acionistas. A ação saltou para US$ 76. Sem titubear, falei a Alan para vender, e ele concordou. Ainda acredito que eu poderia superar quaisquer barreiras que a Holiday tentasse colocar no meu caminho, mas não estava lá muito disposto a passar o resto da vida no tribunal com aqueles caras. A alternativa – ter um lucro enorme com meu investimento sem nenhuma batalha – pareceu muito mais atraente. Até o final da semana, tinha vendido toda a minha participação na Holiday – o que quer dizer que em apenas oito semanas tive um lucro de muitos milhões de dólares. Olhando sob uma outra perspectiva, com minhas ações da Holiday Inn eu recuperei boa parte do dinheiro que havia pago a eles fazia apenas três meses para comprar sua participação no meu cassino em Atlantic City.

Obviamente, não posso reclamar. Talvez ninguém tenha sido mais recompensado pela Holiday do que eu. Mas, de alguma maneira, obtive algo ainda mais valioso do que dinheiro com essa experiência: uma visão em primeira mão da gestão corporativa na América.

9

A QUEDA DE WYNN

A batalha pelo Hilton

Nem em minhas mais loucas fantasias jamais me ocorreu que um dia compraria o enorme hotel-cassino que a Hilton Hotels Corporation começou a construir em Atlantic City em 1984. Bem pelo contrário, acompanhei com certo desânimo o progresso da construção. Não gostei nada de ter outro forte concorrente na cidade, especialmente no momento em que o hotel que eu possuía com o Harrah's na Boardwalk não estava indo bem nem contra a concorrência existente. E, o que era ainda pior, estava na cara que a Hilton – após vários anos de indecisão sobre Atlantic City – finalmente ia chegar com tudo, com uma enorme instalação.

Para mim a Hilton era uma empresa difícil de entender. Foi fundada em 1921 por Conrad Hilton, que a tornou uma das maiores redes de hotéis do mundo. Seu filho Barron entrou na empresa na década de 1950, e claro que foi apenas uma questão de tempo até assumir o controle. Não teve nada a ver com mérito; chama-se direito hereditário. Em 1966, Conrad finalmente se aposentou, e Barron foi nomeado diretor executivo. Não é fácil deixar sua marca numa empresa criada por seu pai e transformada em um enorme sucesso. Alguns filhos

abrem mão de tudo e nem tentar competir. Outros se contentam em administrar o que os pais já construíram. Poucos vão à luta para ser melhores que os pais no mesmo ramo, e essa pode ser a coisa mais difícil de todas, especialmente quando o nome do pai é Conrad Hilton.

A primeira grande responsabilidade de Barron, lá em 1959, foi administrar o Carte Blanche, cartão de crédito que a Hilton tinha acabado de comprar. Ele estragou tudo, e o Carte Blanche perdeu milhões de dólares nos seis anos seguintes. Por fim, Hilton jogou a toalha em 1966 e vendeu para o Citibank. Em 1967, Barron convenceu o pai a vender a divisão internacional de hotéis da Hilton para a TWA em troca de suas ações, vendidas por cerca de US$ 90. Mas havia só um problema: a OPEP. Quase na mesma hora, o valor do petróleo foi às nuvens, o que devastou as companhias aéreas. As ações da TWA caíram pela metade em dezoito meses e em 1974 estavam em US$ 5. Até Carl Icahn assumir a empresa e tirá-la do buraco recentemente, as ações valiam muito menos do que deveriam. Por outro lado, os hotéis internacionais que a Hilton vendeu e que recentemente foram recomprados por quase US$ 1 bilhão foram muitíssimo bem. Renderam US$ 73 milhões em 1983 – quase o mesmo que a Hilton ganhou com todos seus hotéis americanos no mesmo ano. Isso em parte porque a Hilton, descansada em sua reputação passada, perdeu terreno considerável no mercado de luxo para concorrentes mais agressivos, como Marriot e Hyatt. O outrora grande nome Hilton deixou de ser sinônimo dos melhores hotéis.

Barron Hilton tomou uma decisão que se mostrou um sucesso: entrar no ramo de cassinos. Em 1972, a Hilton comprou dois cassinos em Nevada por cerca de US$ 12 milhões – o Las Vegas Hilton e o Flamingo Hilton. Juntos, os dois cassinos começaram a responder por uma porcentagem crescente dos lucros da

Hilton – 30% em 1976, 40% em 1981 e 45%, ou cerca de US$ 70 milhões, em 1985.

Mesmo com esse sucesso, Barron não conseguia se decidir em relação a Atlantic City. Hilton comprou um terreno na Marina na época em que o jogo foi legalizado, começou avançando rápido, parou de repente e então recomeçou sem ânimo. Quando a Hilton finalmente se empenhou na construção, a maioria de seus principais concorrentes em Nevada – incluindo Bally, Caesars, Harrah's, Sands e Golden Nugget – já tinham instalações abertas e rendendo enorme lucro em Atlantic City.

Uma coisa tenho que dizer sobre a Hilton: quando finalmente se empenharam, não restou dúvida de que seria com força total. Com um dos maiores terrenos da cidade, de oito acres, a Hilton estava determinada a construir em grande escala – uma entrada enorme e majestosa, tetos de nove metros de altura, garagem para 3 mil carros. No relatório anual da empresa, a Hilton descreveu esse projeto como "o maior empreendimento de nossa história". Com um cassino de aproximadamente 5,5 mil metros quadrados e um hotel com 615 apartamentos em cima, a instalação era comparável em tamanho ao Harrah's at Trump Plaza – na época um dos maiores da cidade. A diferença era que o grande plano da Hilton incluía uma segunda fase de expansão, com 9 mil metros de área de cassino e mais de 2 mil apartamentos.

Ávidos por começar a recuperar o investimento o mais rápido possível, a Hilton começou a obra ao mesmo tempo em que entrou com o pedido de licença para jogo. Como expliquei antes, o risco de ter a licença negada no meio da construção foi o motivo para eu ir atrás da licença primeiro. Mas todo mundo fazia como a Hilton, e posso entender a confiança da Hilton quanto à licença.

Para começar, já tinham licença em Nevada. Além disso, numa época em que virtualmente não havia outra construção em Atlantic City, a Hilton estava fazendo um enorme investimento em uma parte pouco explorada da cidade. Talvez mais importante, em um ramo com pouca fama de atrair empresas certinhas, o nome Hilton era uma das coisas mais ilibadas que se poderia esperar encontrar. Para a Hilton, o processo de licenciamento parecia pouco mais que uma formalidade.

O problema é que o pessoal da Hilton ficou muito cheio de si e convencido. Presumiram que estavam fazendo um favor para Atlantic City em vir para a cidade, quando na verdade as autoridades do licenciamento pensavam justamente o contrário. Cabe inteiramente ao solicitante o ônus de demonstrar aptidão para a licença, não importa quem seja. A Hilton considerou que tinha direito à licença. Foi um erro crasso.

Comecei a ouvir rumores de que a Hilton estava com problemas no início de 1985. Atlantic City é uma cidade de muita política, e todo mundo que tem negócios lá sabe disso. A Hilton, tentando dar uma de esperta, contratou um advogado muito político. À primeira vista, pareceu uma atitude sagaz. No entanto, segundo conhecidos meus familiarizados com as audiências de licenciamento da Hilton, o tiro pode ter saído pela culatra.

O segundo erro da Hilton foi ignorar a experiência dos requerentes anteriores. A Playboy, por exemplo, tivera sua licença negada três anos antes. O motivo, pelo menos em parte, foi a associação com um advogado chamado Sidney Korshak, que supostamente tinha um histórico de conexões com o crime organizado. Por dez anos ele também fora consultor da Hilton, a US$ 50 mil por ano, para ajudar na negociação de disputas trabalhistas. Não faço ideia se

Korshak é um cara bom ou mau, mas a única coisa que importa é agradar os comissários. Eles deixaram muito claro que não gostavam de Korshak. Em vez de cortar o laço discretamente, a Hilton decidiu manter Korshak como consultor até a Divisão de Jogo levantar objeções específicas a ele em meados de 1984.

A Hilton demitiu Korshak praticamente no dia seguinte. Barron mais tarde admitiu à comissão que havia tomado essa atitude apenas porque “sabemos como o quanto vocês se importam com essa questão”. Foi a pior coisa que ele poderia ter dito. Como comentou mais tarde um dos comissários que votou contra a licença da Hilton: “A corporação aparentemente não se converteu até estar batendo nos portões do paraíso do licenciamento”.

Não ajudou em nada quando, mais tarde, Barron testemunhou que Korshak nunca intercedera em nome da Hilton para evitar greves de certos sindicatos nos hotéis Hilton. Algumas semanas depois desse depoimento, Korshak escreveu uma carta a Barron e a divulgou na imprensa. A carta descrevia em detalhes minuciosos exatamente que tipo de trabalho ele havia realizado para a Hilton em Las Vegas. Também incluía cópias de cartas escritas por Barron Hilton agradecendo a Korshak por seu empenho. O final da carta de Korshak era devastador. “Você me causou um dano irreparável”, escreveu ele a Barron, “e nunca esquecerei disso enquanto viver. Quando foi que me tornei um personagem suspeito? Imagino que foi quando você teve problemas para conseguir uma licença em Atlantic City”.

A Hilton talvez tivesse sobrevivido a tudo se Barron tivesse levado as audiências de licenciamento mais a sério. Em vez disso, ele praticamente as ignorou. Uma das poucas vezes que julgou adequado aparecer em New Jersey foi para seu próprio depoimento perante a Comissão de Controle de Cassinos. Os

executivos de alto nível da corporação também não estavam lá na maioria das audiências.

Em 14 de fevereiro de 1985, estava em meu escritório quando recebi uma ligação de um cara chamado Al Glasgow, que publica um boletim sobre a indústria do jogo chamado *Atlantic City Action*. Al é um personagem típico do escritor Damon Runyon: vive e respira jogo. Sabe melhor do que ninguém na cidade quem está fazendo o que para quem. “Soube da Hilton?”, perguntou Al. “Não, o quê?” E ele respondeu: “A licença deles acaba de ser negada”.

De início achei que ele estivesse brincando. A aprovação requer o aval de comissários. A Hilton ganhou, no entanto, como no caso de Hugh Hefner, 3x2 era derrota e não vitória. De qualquer maneira, Al disse que achava que a Hilton poderia decidir por colocar o empreendimento à venda em vez de tentar lutar por uma nova audiência.

A Hilton havia marcado a inauguração para dali a menos de dozes semanas. Já haviam contratado mais de mil empregados e estavam acrescentando uma média de cem pessoas por dia. Até o dia da inauguração, a folha de pagamento já teria cerca de 4 mil empregados. Com essa folha de pagamento e sem receita entrando, está se falando de catástrofe, não importa o quão grande seja a empresa. A Hilton no mínimo estava sob severa pressão de tempo para conseguir uma audiência de apelação dos comissários. Ainda assim, presumi que, com mais de US$ 300 milhões já investidos, eles fariam de tudo para tentar conseguir a licença.

Depois de conversar com Glasgow e algumas outras pessoas de Atlantic City, decidi telefonar para Barron Hilton, que estava na Califórnia. Entre outras coisas, era uma ligação de pêsames. Não tinha como não sentir pena do cara.

“Oi, Barron, tudo bem?”, perguntei. Como previsto, ele respondeu: “Nada bem, nada bem mesmo”. “Posso imaginar”, prossegui, “porque o que aconteceu é ruim demais.” “Tenho que lhe dizer, Donald”, ele falou, “eu não esperava isso, fui pego totalmente de surpresa.” Falei que o ocorrido tinha pegado todos de surpresa, e a conversa seguiu nesse tom.

Antes de desligar, entrei na parte de negócios da ligação. “Veja, Barron”, falei, “não faço ideia do que você quer fazer com esse empreendimento, mas, se por acaso estiver pensando em vender, eu estaria interessado em comprar, se o preço for justo.” Barron disse que pensaria nisso e me agradeceu por ter ligado. Acredito que ele realmente apreciou meu gesto. Também imaginei que as coisas ficariam por isso mesmo. A Hilton já tinha planos de requerer uma nova audiência, e eu ainda acreditava que a comissão por fim reverteria a decisão.

No início de março, recebi uma ligação de Benjamin Lambert, um amigo que dirige a Eastdil Realty. Havia conhecido Lambert dez anos antes, quando estava começando a procurar uma rede de hotéis para ser minha sócia nas negociações do Commodore Hotel. Ele deu algumas sugestões, e durante esses anos Ben e eu fizemos muitos negócios juntos. Tivemos nossos desentendimentos, mas o importante é que éramos amigos. Acontece que Ben fazia parte do conselho de administração da Hilton. Nas semanas depois da recusa da licença da Hilton, falamos algumas vezes a respeito da situação. Ben acreditava que a Hilton deveria considerar seriamente a venda.

Dessa vez, ele estava ligando para me convidar para uma festa que daria em sua casa para o conselho administrativo da Hilton antes da reunião anual naquela semana em Nova York. Como ele disse, “é um momento oportuno para você e Barron tratarem dos atuais acontecimentos”.

A questão é que o conselho estava profundamente dividido sobre como lidar com a situação em Atlantic City. A Comissão de Controle de Cassinos havia acabado de concordar em ouvir a Hilton de novo. No entanto, vários diretores, incluindo Ben, achavam mais sensato vender a instalação imediatamente, caso encontrassem o comprador certo. O argumento era de que, se a comissão não voltasse atrás e não desse a licença para a Hilton, as consequências para a empresa poderiam ser verdadeiramente desastrosas. Até a decisão, alguns meses mais à frente, teriam que arcar com milhares de funcionários. O pior é que, ao vender o hotel sob pressão, poderiam obter um preço ruim.

Compareci à festa, e Ben me apresentou a Barron, que eu não conhecia pessoalmente. Acabamos indo para o jardim e conversamos a sós. Novamente a conversa não foi específica. Barron basicamente desabafou sua frustração sobre Atlantic City, enquanto ouvi em solidariedade. Barron é desconfiado e reservado por natureza. Não é o tipo de cara que tome decisões impulsivas, portanto fui com muita calma. Nos demos muito bem, e mais adiante Ben contou ter ouvido de Barron que ele se sentia muito à vontade comigo. Há ocasiões em que você tem que ser agressivo, mas também há outras em que a melhor estratégia é relaxar.

Pouco depois, Steve Wynn, do Golden Nugget, decidiu ir com tudo para cima da Hilton, tentando assumir o controle. Foi provavelmente a melhor coisa que poderia ter acontecido para mim. Não fosse por Wynn, duvido muito que Barron um dia negociasse seu hotel-cassino em Atlantic City comigo ou qualquer outro.

Em 14 de abril, Wynn escreveu uma carta para Barron, oferecendo-se para comprar um lote de ações totalizando 27% da Hilton, por US$ 72 a ação. Na época, a ação era negociada por cerca de US$ 67. Wynn também disse que

estava preparado a pagar os mesmos US$ 72 para todos os acionistas da Hilton, caso sua proposta inicial fosse aceita.

Ironicamente, Wynn nunca poderia ter ido atrás da empresa não fosse Conrad Hilton. Quando morreu, em 1979, Conrad ferrou Baron completamente. Não tem jeito mais bonito de dizer isso. Presumia-se que Conrad passaria seu controle quase total da empresa para Barron – ou pelo menos dividiria entre os membros da família.

Em vez disso, Conrad Hilton usou seu testamento para cortar os direitos de seus filhos e netos. Quando Conrad morreu, suas ações valiam talvez US$ 500 milhões. Mas Conrad tinha a firme crença de que riqueza herdada destrói o caráter e a motivação. Concordo que isso acontece com frequência.

Para mim, faz sentido deixar o dinheiro sob custódia para os filhos para que não herdem milhões de dólares ao completar 21 anos. Mas Conrad levou essa visão a um extremo ridículo. Deixou para Barron um número simbólico de ações e para cada neto uma micharia de US$ 10 mil. Quase todo o resto de sua fortuna – especificamente os 27% de participação na Hilton Corporation – ele deixou para a Fundação Conrad N. Hilton. Mandou que a maior parte dos rendimentos das ações fosse usada para amparar o trabalho beneficente das freiras católicas da Califórnia.

O resultado foi tornar Barron apenas mais um gerente executivo de alto nível desprovido do poder de acionista majoritário. Mesmo com a opção sobre compra de ações de que dispôs por mais de dez anos como presidente, em 1985 Barron ainda possuía apenas uma porcentagem minúscula da empresa.

Barron entrou em litígio, buscando o controle das ações da fundação. As chances de ele ganhar o caso, que se arrastava há anos, eram incertas. O fato é

que ele tinha o tipo de adversários que se evita num litígio: freiras e padres da Igreja Católica.

O testamento de Conrad especificava que, se por algum motivo a fundação não pudesse aceitar seu legado de ações, Barron tinha o direito de comprá-las pelo valor de mercado de 1979. Lei federais proíbem instituições de caridade e seus afiliados de possuir mais do que 20% de uma empresa de capital aberto. Portanto, Barron poderia argumentar legitimamente que tinha o direito de comprar os 7% das ações da fundação que excediam os 20% permitidos.

Mas Barron tentou levar sua reivindicação muito mais além. Basicamente, tentou argumentar que, por intricadas razões legais, ele possuía o direito de comprar todas as ações da fundação. Além disso, comprando as ações pelo preço de 1979, em torno de US$ 24 – numa época em que elas estavam sendo negociadas na faixa de US$ 72 –, ele de fato estaria pagando US$ 170 milhões por um lote que valia US$ 500 milhões.

É o que se chama de um grande negócio. Também pode ser chamado de tentativa de reescrever o testamento de seu pai. Minha forte suspeita é de que Barron sabia que suas chances de ganhar o litígio eram questionáveis. Mais especificamente, se não conseguisse obter o controle das ações, ele estaria em uma posição muito mais fraca para rechaçar Steve Wynn ou qualquer outra ameaça hostil de tomada de controle. Por fim, enquanto mantivesse o empreendimento em Atlantic City, mas continuasse sem licença, também ficava altamente vulnerável a processos dos acionistas.

Não tenho dúvida de como eu reagiria se estivesse no lugar de Barron. Lutaria contra Steve Wynn e sua ameaça de tomada do controle acionário e lutaria pela licença na nova audiência. Não estou dizendo que também teria

vencido, mas, se perdesse, teria sido aos gritos e pontapés. Teria fechado o hotel, deixado apodrecer. É assim que eu sou. Eu luto quando sinto que estão me ferrando, mesmo que seja caro, difícil e altamente arriscado.

Mas o fato é que não comandava empresa de capital aberto, portanto, não tinha que me preocupar constantemente com Wall Street, acionistas e o próximo balanço trimestral. A única pessoa que eu tinha que agradar era eu mesmo. No fim, penso eu, Barron concluiu que simplesmente não estava preparado para lutar em duas frentes ao mesmo tempo: a licença e o controle da empresa. E, das duas, o controle da empresa obviamente era a prioridade.

Steve Wynn me ajudou de duas maneiras. Ao buscar o *takeover*, colocou Barron na defensiva e impediu que ele enfocasse as audiências de licenciamento. Ao mesmo tempo, quanto mais o estilo agressivo de Wynn ofendia Barron, maiores as chances de Barron recorrer a mim como cavaleiro salvador.

Não é um papel ao qual eu esteja acostumado, mas Wynn me deu de bandeja. Wynn cresceu no salão de bingo de seu pai, um jogador compulsivo. Mais tarde fez as amizades certas em Las Vegas, conseguiu comprar uma pequena participação no Golden Nugget Hotel e acabou por obter o controle. O mundo dele é Las Vegas, Atlantic City e o jogo. Ele montou uma grande cena. Tem lábia, está sempre com unhas perfeitas e impecavelmente vestido, com ternos de US$ 2 mil e camisas de seda de US$ 200. O problema de Wynn é que ele se esforça demais para parecer perfeito e com isso repele muita gente. Barron Wilton foi uma delas.

É difícil imaginar duas pessoas com estilos mais diferentes. Barron é membro do que eu chamo de Clube do Esperma Afortunado. Nasceu rico e foi criado para ser um aristocrata e é daqueles caras que nunca precisou provar nada para

ninguém. Não tenta impressionar com seu estilo, ou roupas ou qualquer coisa. Se Steve se esforça demais, poderia dizer-se que Barron não se esforça o bastante.

Mesmo que Steve provavelmente nunca admita, estou certo de que ele pensou que a situação estava ganha quando lançou a oferta de controle contra Hilton. Acredito que Steve imaginou que acabaria comprando o hotel de Hilton em Atlantic City, e muito possivelmente por um preço favorável. Muita gente achava que o hotel era tudo que Steve queria. Até havia certa lógica nisso. Sitiado por todos os lados, Barron poderia matar dois coelhos com uma cajadada negociando com Steve. Ele poderia falar: “Olha só, venderei o hotel se você concordar em desistir de tentar obter o controle da minha empresa”.

Mas Steve Wynn subestimou o quanto havia se tornado um anátema para Barron. Foi aí que entrei em cena. Um dia depois da oferta de Wynn pelo controle, Barron Hilton passou a levar bem mais a sério a negociação comigo.

Minha primeira oferta para Hilton foi de US$ 250 milhões. Embora seja uma cifra vultosa, eu sabia que Barron não venderia por esse preço. Quando nos encontramos pela primeira vez, ele disse que tinha US$ 320 milhões investidos no empreendimento. Vender por qualquer preço era uma perspectiva horrível para ele, mas informar aos acionistas que ele tivera prejuízo com o empreendimento estava fora de cogitação. Dias depois, subi meu preço para US$ 320 milhões. Não havia tempo para ser fofinho, nem espaço para ser inflexível nessa negociação. Ou eu oferecia o preço, ou caía fora.

Naquela época, US$ 320 milhões – até mesmo US$ 250 milhões – representavam de longe a maior aposta que eu já fizera na vida. Apenas um ano antes eu havia concluído a construção na Boardwalk por menos de US$ 220

milhões. Naquele caso, a Holiday financiou todo o negócio e me garantiu contra prejuízos operacionais.

Dessa vez, o risco era totalmente meu.

Assim que decidi oferecer US$ 320 milhões, liguei para meu amigo John Torell, presidente do Manufacturers Hanover Trust. Já havíamos feito boa quantidade de negócios juntos, e nessa ocasião nossa conversa foi espantosamente curta. “John”, eu disse, “estou ligando porque tenho a oportunidade de comprar o incrível estabelecimento do Hilton em Atlantic City por US$ 320 milhões. Gostaria que você me emprestasse o dinheiro, e vou precisar dele dentro de uma semana.” John fez algumas perguntas e dois minutos depois disse: “Negócio fechado”. E foi só. Isso mostra o valor da credibilidade. Em contrapartida, fiz algo que nunca havia feito antes: garanti o empréstimo pessoalmente.

Foi um acordo baseado quase que inteiramente na minha intuição. Fiz minha oferta sem nunca ter sequer entrado no hotel. Muita gente do meu pessoal deu uma olhada, e consegui muitas informações com os empreiteiros que trabalharam no prédio. Contudo, senti que não seria apropriado eu aparecer no meio do turbilhão que a Hilton estava enfrentando. Se eu tivesse contado a história para o meu pai, ele teria dito que eu estava louco. Lembro muito bem de quando era criança, acompanhando meu pai na inspeção de edifícios que cogitava comprar no Brooklyn. Poderia ser um preço em torno de US$ 100 mil ou US$ 200 mil dólares, mas nossas inspeções eram tudo, menos descuidadas. Passávamos várias horas no prédio, verificando cada geladeira e pia, examinando a caldeira, o telhado e o saguão.

Meu pai não teria ficado sozinho em seu horror. Em ocasiões anteriores, as opiniões sobre os negócios que eu cogitava geralmente haviam ficado divididas. Neste caso, quase todos com quem conversei eram contrários ao negócio.

Eu já tinha problemas suficientes na Boardwalk com a Holiday Inn, enfatizavam. Eu não tinha gerência para esse enorme estabelecimento, programado para abrir em dois meses. Teria que assumir pessoalmente um enorme risco financeiro. Eu tinha apenas um acordo verbal com a Manny Hanny, e não estava claro quais condições eles finalmente poderiam acrescentar quando os documentos fossem minutados – ou se estavam com outras ideias em relação ao acordo. Havia dúvida considerável até quanto ao mercado ter condições de absorver mais um estabelecimento enorme, particularmente um que teria que arcar com um enorme serviço de dívida numa época em que as taxas de juros estavam bastante altas. Por que, todos perguntavam, eu sequer cogitaria aquele negócio?

Por um único motivo: eu acreditava que, bem gerenciado, ele tinha potencial para gerar rios de dinheiro.

Depois de concordar no preço, ainda tínhamos milhares de pequenas questões a negociar antes de que pudéssemos assinar um acordo formal de compra e venda. Em 14 de abril de 1985, nos reunimos no escritório de Jerry Schrager, na Park Avenue, 101, com advogados de ambas as partes, para aprontar o acordo.

Geralmente, a parte mais fácil de uma negociação é o preço. São todas as outras questões – nesse caso, garantias sobre o término da construção, responsabilidade por defeitos, tamanho do depósito, distribuição de despesas entre o contrato e o fechamento – que acabam criando problemas e matando as negociações. Desde o início, a Hilton adotou uma linha dura. Basicamente,

queriam vender o hotel “tal qual”, de modo que, quando os contratos estivessem assinados, pudessem ir embora de Atlantic City sem obrigações adicionais. Na época, Barron estava quase possesso de ódio por New Jersey, especialmente Atlantic City. Quanto mais rápido pudesse deixar aquele pesadelo para trás, mais feliz ficaria.

O problema para mim era que, se não conseguisse algumas garantias quanto à finalização da obra, arriscava me lascar mais tarde. Digamos, por exemplo, que houvesse um sério defeito no encanamento ou no sistema de ar-condicionado e eu tivesse que arrancar tudo. Em um prédio daquele tamanho, um grande conserto poderia escalar rapidamente a muitos milhões de dólares.

No início da reunião, parecia que estávamos conseguindo os pontos que nos interessavam no acordo. Mas aí, lá pela metade do encontro, a pessoa da Hilton encarregada da negociação – Gregory Dillon, vice-presidente executivo da empresa – recebeu uma ligação de Barron Hilton, que havia voltado para San Francisco. Quando Dillon voltou à mesa, o teor da negociação subitamente mudou por completo. Não posso afirmar com certeza, mas tenho uma forte suspeita de que Barron decidiu voltar atrás no negócio, muito provavelmente porque havia recebido uma oferta melhor de última hora. É possível até que a oferta tenha partido de Steve Wynn e do Golden Nugget.

De qualquer maneira, Dillon e os advogados da Hilton de repente começaram a levantar questões sobre pontos do acordo em que havíamos concordado. Eu já fizera muitas negociações, e na hora senti que eles estavam tentando usar aqueles pontos para quebrar o acordo. Se não conseguíssemos concordar sobre a garantia de conclusão da obra, por exemplo, eles poderiam deixar a mesa sem

parecer que haviam rompido o acordo simplesmente porque haviam recebido uma oferta de preço melhor.

Chegamos a um empasse. Greg Dillon fez uma sugestão. “Não estamos chegando a lugar algum”, disse ele, “então vamos parar por aqui e retomar amanhã.” À primeira vista, a sugestão fazia sentido. Era o começo da manhã de sábado. Estávamos em reunião há quase 48 horas ininterruptas, todos estavam totalmente exaustos e quase incoerentes. Mas meu medo era de que, se adiássemos a negociação por um dia inteiro, o negócio jamais fosse fechado. Como meio-termo, sugeri fazermos um intervalo de horas, voltando a nos reunir à uma da tarde. O pessoal da Hilton concordou, e paramos por ali.

Àquela altura, meus advogados fizeram mais uma tentativa de me convencer a desistir do acordo com elegância. Jerry Schrager estava particularmente preocupado com o financiamento. Naquele estágio, ainda não tínhamos uma carta de compromisso formal e assinada da Manufacturers Hanover. Mas, para mim, um compromisso verbal de John Torell era tão bom quanto um compromisso assinado. O argumento de Jerry era de que, mesmo que o compromisso fosse firme, as garantias que me eram solicitadas poderiam dificultar empréstimos para outras negociações vultosas.

Era uma situação muito estranha. Sentado no escritório de Jerry, eu não sabia quem estava mais ansioso para desfazer o negócio: meus advogados ou os deles.

Conforme o previsto, a equipe da Hilton se atrasou mais de duas horas para voltar, o que só confirmou minhas suspeitas. Quando finalmente apareceram, pelas três e meia da tarde, eu estava convencido de que o único jeito de fechar o negócio seria constrangendo-os a isso. Levantei e comecei a argumentar. Como podiam apertar minha mão e depois não honrar o compromisso? Como podiam

negociar por três dias e depois cair fora? Como podiam me forçar a gastar centenas de milhares de dólares com advogados e não ir até o fim? Era uma desgraça, eu disse. Era imoral, errado e desonroso.

Meu tom foi mais de mágoa do que de ultraje ou raiva. Sei levar no grito quando quero, mas, nesse caso, senti que gritar apenas os afastaria com medo. Boa parte do acordo já estava negociada e, sob tais circunstâncias, a menos que eu desse uma boa desculpa à Hilton, seria psicologicamente difícil para eles caírem fora. Claro que também era possível que a linha dura da Hilton fosse só pose – uma maneira de garantir o fechamento do negócio com o mínimo possível de contingências.

No fim chegamos a um acordo. Eles fariam o máximo esforço para aprontar o hotel para a inauguração e concordaram em concluir uma "lista de pendências" específicas de itens inacabados. Também me permitiram reter US$ 5 milhões do preço de compra, condicionados à entrega da instalação concluída e em condições impecáveis, conforme definido em termos específicos no contrato.

Eu presumia que a construção fosse sólida. Caso se constatasse que eu estava errado e os defeitos que eu descobrisse acabassem custando US$ 30 milhões a mais, eu acreditava que a Hilton ainda seria legalmente responsável. Em 27 de abril de 1985, às 21 horas, apertamos as mãos e assinamos um contrato formal. Efetuei um depósito não reembolsável de US$ 20 milhões e o fechamento para dali a sessenta dias.

No dia 1º de maio, fiz a primeira visita ao local que havia comprado por US$ 320 milhões. Mal entrei, tive a sensação de que havia tomado uma boa decisão. Ainda havia muito trabalho a ser feito, mas era um prédio de aparência espetacular. Imediatamente, comecei a botar pressão em todo meu pessoal –

implacável. Nas seis semanas que se seguiram, conseguimos executar o que a maioria dos outros cassinos levaria um ano ou mais para fazer. Conseguimos nosso alvará de habitação provisório, terminamos a vasta papelada do licenciamento, contratamos mais 1,5 mil funcionários além dos que a Hilton já havia contratado e deixamos o hotel-cassino pronto para ser inaugurado.

Também decidimos pelo nome Trump's Castle. Minha primeira escolha havia sido Trump Palace, mas o Caesars Palace entrou com ação argumentando que tinha o direito exclusivo de usar o nome Palace. Concluí que não valeria a pena comprar a briga. Precisávamos colocar em curso as campanhas de *marketing* e publicidade, e a última coisa que eu queria era ser forçado a mudar o nome depois de gastar milhões promovendo o Trump Palace. Ironicamente, mal anunciei a intenção de chamar o empreendimento de de Trump's Castle, a Holiday Inn entrou com ação para me impedir de usar o nome Trump em um cassino concorrente. Em questão de semanas, o caso foi arquivado.

Antes mesmo da inauguração do Trump's Castle, comecei a tratar com vários bancos de investimento a emissão de títulos para substituir meu financiamento com a Manufacturers Hanover. Queria me desobrigar pessoalmente, mesmo que significasse pagar uma taxa de juros mais alta. O maior problema para a emissão de títulos é que o Trump's Castle não tinha histórico de desempenho para que se pudesse calcular o débito que poderia suportar dentro do razoável. Além disso, a Trump Organization não tinha histórico na gestão de cassinos, pois nunca havíamos administrado um.

Em resumo, qualquer um que comprasse títulos do Trump's Castle estaria indo na fé, apostando que faríamos do empreendimento um tremendo sucesso desde o início. Era a única maneira de conseguirmos bancar um serviço de

dívida na faixa de US$ 40 milhões anuais. Para situar no contexto, vários cassinos da cidade não conseguiriam chegar nem perto de arcar com esse tipo de serviço de dívida.

Para certa surpresa minha, vários bancos de investimento fizeram propostas pelo direito de gerir minha oferta de títulos. Por uma porcentagem da oferta total, garantiriam encontrar compradores para os títulos a um preço determinado. Entre os candidatos estava o Drexel Burnham, que inventou o conceito de financiamento *junk-bond*, de alto rendimento. Porém, o Bear Sterns, com quem eu já havia feito muitos negócios, ofereceu-se para levantar US$ 300 milhões, ou quase 95% do total que eu precisava. O presidente Alan Greenberg e o sócio-diretor Paul Hallingby estavam dispostos a apostar em mim, e gostei disso.

Para atrair compradores para uma oferta especulativa como essa, geralmente você tem que oferecer incentivo de altos rendimentos. Os títulos que o Bear Sterns preparou davam quase o mesmo rendimento oferecido por outros cassinos em seus financiamentos, mas aqueles cassinos possuíam histórico e ofereciam garantias muito mais sólidas aos compradores.

O Bear Sterns fez um trabalho fabuloso – eu fiz um bom negócio, mas os compradores também. Quem comprou os títulos está obtendo um retorno excepcionalmente bom, e os os títulos agora são vendidos por um valor premium.

O que eu queria evitar acima de tudo era a repetição do tipo de problema que tivemos desde o começo com o empreendimento na Boardwalk. Em vez de contratar um gerente de fora, decidi colocar Ivana, minha esposa, no comando. Estudei Atlantic City por tempo bastante para ficar convencido de que, quando

se trata de gerenciar um cassino, a competência na gestão é tão importante quanto a experiência específica no ramo do jogo. Ela provou que eu estava certo.

Ao fechar o acordo com a Hilton em 15 de junho, pudemos aproveitar a temporada de alto verão. No dia seguinte, inauguramos – sem problemas – como Trump’s Castle. O cassino lotou e tivemos um desempenho extraordinário, muito além da expectativa. No primeiro dia tivemos um faturamento bruto de US$ 728 mil com o jogo. Em pouco menos de seis meses de funcionamento em 1985, nosso faturamento bruto ficou acima de US$ 131 milhões. Apenas três concorrentes faturaram mais, e o resultado foi bem melhor que o do empreendimento na Boardwalk, no mesmo período, sob a direção do Harrah’s.

A única dificuldade surgida nos primeiros meses teve a ver com a cláusula do meu contrato com a Hilton a respeito da entrega do hotel em perfeitas condições. Segundo o contrato, US$ 5 milhões do preço de compra estavam retidos até o término de toda a obra. Com o passar do tempo, porém, descobrimos inúmeros problemas significativos – na torre de refrigeração, no sistema de esgoto, no sistema de computação, no alarme de incêndio, entre outros.

Durante os primeiros seis meses de funcionamento, meus representantes e os da Hilton negociaram calma e exatamente quais defeitos eram de responsabilidade da Hilton e quais não eram. Meu pessoal estava convicto de que os itens insatisfatórios ultrapassavam em muito os US$ 5 milhões. Por outro lado, eu estava ansioso para resolver a situação de forma amigável.

Eu gostava de Barron Hilton, lamentava a experiência dele em Atlantic City e durante meses fui o primeiro a defendê-lo em qualquer conversa. Por isso, quando a discussão sobre quem devia dinheiro para quem pareceu não chegar em nada, resolvi ligar para Barron em janeiro de 1986.

Telefonei e disse que, como nossas disputas não haviam sido resolvidas, talvez devêssemos nos reunir e elaborar um acordo razoável. Barron pareceu encantando com o telefonema. Disse que estaria em Nova York na segunda ou terça-feira da semana seguinte e então ligaria para marcar a data.

Em vez disso, quando cheguei em meu escritório na segunda-feira de manhã, fui notificado de uma ação judicial da Hilton para o pagamento imediato dos US$ 5 milhões retidos de acordo com o contrato. Não pude acreditar.

A primeira coisa que fiz foi ligar para Barron. “Não estou entendendo”, eu disse. “Acabo de receber uma notificação judicial, embora você tenha dito que nos encontraríamos esta semana para resolver a questão.. Barron foi totalmente evasivo. “Não sei de nada sobre uma ação”, disse ele. Sugeriu que eu ligasse para Greg Dillon, o vice-presidente executivo da Hilton. Inacreditavelmente, Dillon assumiu a mesma posição: não sabia de nada sobre uma ação. Não acreditei por um instante que Barron Hilton e seu principal assessor ignorariam um processo importante movido pela empresa.

Reconheço que ações judiciais são por vezes inevitáveis e aceito isso como uma realidade dos negócios. Mas, quando uma pessoa fala que vai se reunir comigo, espero que honre o compromisso. Caso ainda assim não se consiga resolver a situação, aí é outra história. Desse dia em diante, parei de defender Barron Hilton.

Imediatamente, também mandei meus advogados entrarem com uma reconvenção. Em 2 de abril de 1986 fizemos exatamente isso, listando 94 defeitos diferentes no Castle, juntamente com nosso custo previsto para o conserto. O valor excede em muito os US$ 5 milhões que fomos autorizados a

reter. Os dois processos continuam em andamento, e acredito que no fim seremos atendidos.

Com exceção dessa nota azeda, a história do Trump's Castle foi quase que inteiramente positiva. Muito do crédito vai para Ivana. Ela não deixa passar nenhum detalhe. Contratou sistematicamente os melhores profissionais de Atlantic City em todos os níveis – de *croupiers* e recepcionistas até os mais altos executivos. Ela supervisionou a decoração dos espaços públicos do hotel, que agora são espetaculares. O local está sempre impecavelmente limpo, pois ela é meticulosa até nisso. E uma ótima gestão compensa. Em 1986, faturamos US$ 226 milhões, recorde para um primeiro ano de funcionamento. Projetamos receitas de US$ 310 milhões e lucro operacional bruto bem acima de US$ 70 milhões.

Vale a pena seguir seus instintos.

10

ALUGUEL BAIXO, APOSTA ALTA

O confronto em Central Park South

Às vezes, ao perder uma batalha, você encontra uma nova maneira de vencer a guerra. Geralmente, é necessário apenas um pouco de tempo e sorte. Eu tive as duas coisas no Central Park South, 100.

Esta é a história de um grupo de inquilinos que lutou com todas as forças para evitar que eu demolisse o local onde moravam. Eles venceram. Mas, ao retardar meus planos por vários anos, nos quais os valores dos imóveis foram às alturas, e me forçarem a mudar meus planos originais por completo, sem querer ajudaram-me a elaborar um projeto menos dispendioso e mais lucrativo.

Ironicamente, a parte mais fácil do negócio foi comprar a propriedade. No início de 1981, Louise Sunshine, minha vice-presidente executiva na época, me contou que tinha ouvido falar da possibilidade de comprar dois edifícios adjacentes em uma ótima localização. O primeiro era o Central Park South, 100, prédio residencial de quatorze andares na esquina da Central Park South com a Avenida das Américas. O outro era o Barbizon-Plaza, um hotel de 39 andares de frente para o Central Park e dando a volta por trás do Central Park South, 100 –

de modo que a frente leste do hotel ficava de frente para a Avenida das Américas.

Os edifícios pertenciam a uma associação que incluía Marshall Loeb, da família de banqueiros Loeb, a Lambert Brussels Corporation e Henry Greenberg. Em virtude da localização, os prédios eram um dos melhores imóveis do mundo. Além de ficar em uma das ruas mais amplas e elegantes da cidade, os prédios tinham vista para o Central Park.

O Barbizon-Plaza era meio que um hotel precário de preço médio, gerando quando muito lucros modestos. O Central Park South, 100 era um prédio composto por apartamentos de aluguel controlado e aluguel estabilizado, o que significava que a renda mal cobria as despesas de manutenção do edifício.

Exatamente por causa dessas desvantagens, consegui negociar um preço de compra muito favorável. Ajudou o fato de que as propriedades ainda não haviam sido colocadas à venda no mercado. Como não havia outros proponentes, foi muito mais fácil para mim argumentar que os problemas nos prédios reduziam seu valor.

Provavelmente, também ajudou o fato de os proprietários serem um grupo de homens muito ricos, que decidiram vender não por precisar do dinheiro, mas porque um deles estava envelhecendo e queria colocar seus bens em ordem. Não tenho permissão para dizer quanto paguei, mas hoje a quantia não seria suficiente para comprar um lote vazio com um terço do tamanho em um local bem menos desejável de Manhattan.

Mal olhei o faturamento dos dois edifícios. Fui atraído pelo valor dos imóveis, não pela receita. Eu estava comprando uma ótima localização por um valor modesto, e, do meu ponto de vista, a negociação praticamente não tinha

aspectos negativos. Consegui hipotecar os prédios quase que de imediato, o que cobriu o valor da compra. Imaginei que, no pior dos casos, sempre seria possível vender com lucro. Mesmo em tempos difíceis existem compradores para localizações de primeira categoria.

A outra opção era fazer uma pequena reforma no hotel e aumentar o aluguel das lojas no térreo para valores de mercado à medida que os contratos chegassem ao fim. Além disso, à medida que os inquilinos de aluguel controlado ou estabilizado do Central Park South, 100 falecessem ou se mudassem, eu poderia aumentar os aluguéis dos apartamentos. Apenas com essas coisas relativamente pequenas eu poderia obter ao menos um retorno modesto de meu investimento.

Acontece que "modesto" não é minha palavra favorita. Eu acreditava que a forma de obter o máximo do local era colocar os dois edifícios abaixo e construir uma enorme torre de condomínio de luxo, linda e moderna, no lugar deles. Havia dois problemas nisso. O primeiro, que identifiquei de saída, é que não é fácil nem barato demolir um prédio de 44 andares como o Barbizon. Mesmo assim, eu tinha certeza de que os preços que poderíamos cobrar pelos novos apartamentos numa localização tão nobre mais do que justificariam quaisquer custos adicionais de demolição.

O segundo problema, que não compreendi plenamente a não ser muito mais tarde, é que é praticamente impossível desocupar legalmente um prédio cheio de apartamentos de aluguel controlado ou estabilizado. Eu sabia que alguns inquilinos com certeza resistiriam à mudança, mas calculei que o tempo estava a meu favor. Eu podia bancar a espera. Estava preparado para ser tão paciente – e persistente – o quanto fosse necessário.

O que eu subestimei foi o quanto os inquilinos tinham a perder. Logo passei a entender um axioma simples: quanto mais baixo o aluguel, maior o apartamento e melhor a localização, mais as pessoas lutam para manter o que possuem. Não é uma grande dificuldade cogitar uma mudança se você mora em um apartamento medíocre num bairro de periferia. Do mesmo modo, se você paga valor de mercado pelo aluguel de um bom apartamento e pode encontrar outro comparável pelo mesmo preço, um pequeno incentivo financeiro geralmente vai incitar a mudança.

Mas no Central Park South, 100, muitos inquilinos lutavam pelo que havia de melhor em imóvel em Nova York: apartamentos lindos com pé-direito alto, lareira e vista maravilhosa – em uma localização imbatível. E o mais importante, com aluguel controlado e estabilizado, eles desfrutavam de um dos maiores subsídios aleatórios do mundo livre. No mercado aberto, os apartamentos seriam alugados por até dez vezes mais do que eles pagavam. Se eu fosse inquilino no Central Park South, 100, teria liderado a luta contra qualquer um que tentasse me tirar de lá.

Infelizmente, o aluguel controlado é um desastre para todos, exceto a minoria privilegiada protegida por ele. Tanto quanto qualquer outro fator isolado, o controle dos aluguéis é responsável pela crise habitacional desesperadora que assolou Nova York nos últimos vinte anos.

Como vários programas fracassados do governo, o controle dos aluguéis surgiu de uma ideia decente que acabou surtindo efeito exatamente contrário ao pretendido. O controle dos aluguéis começou como política federal temporária em 1943. O governo congelou o aluguel de todos os apartamentos dos Estados Unidos como uma forma de proporcionar moradia acessível aos veteranos que

retornavam. Feito isso, a lei foi revogada em 1948. Mas Nova York adotou uma lei própria de controle dos aluguéis em 1962. De acordo com a legislação municipal, qualquer residência construída antes de 1947 estava sujeita ao controle de aluguel. Na prática, a prefeitura criou um direito inalienável para 5 milhões de nova-iorquinos – ou seja, moradia de baixo preço.

Parece uma beleza. O único problema é que a prefeitura não tinha intenção de arcar com custos. Em vez disso, forçou os senhorios a subsidiarem os inquilinos. Os custos com combustível, mão de obra e manutenção subiram constantemente, mas a prefeitura recusou-se a deixar os senhorios aumentarem os aluguéis para acompanhar a inflação, que dirá o valor de mercado.

Quando os senhorios não conseguiram mais fazer face às despesas, começaram a abandonar seus edifícios. Entre 1960 e 1967, aproximadamente 300 mil unidades habitacionais foram abandonadas em Nova York. Os primeiros apartamentos a desaparecerem, por abandono ou incêndio criminoso, foram os dos piores bairros. Os apartamentos nesses prédios tinham os aluguéis mais baixos. Os senhorios, portanto, obtinham as menores margens de lucro e menores condições de absorver os custos em alta. As outras vítimas foram os inquilinos pobres que moravam nesses prédios. Regiões inteiras do South Bronx e do Brooklyn viraram cidades fantasmas. A prefeitura, por sua vez, perdeu centenas de milhões de dólares em impostos prediais que os senhorios deixaram de pagar ao abandonarem seus prédios.

Talvez a pior coisa do controle de aluguéis é que deixou de proteger as pessoas que mais precisavam. Os melhores apartamentos de aluguel controlado sempre foram valorizados e difíceis de achar, e gente com poder e dinheiro sempre teve mais acesso a eles. Durante o ano passado, William Tucker, um

pesquisador e escritor independente, deu início à documentação de exemplos particularmente notáveis. Ele cita prédios como aquele na Central Park West com a Rua 73. Um projeto magnífico, possui apartamentos enormes, detalhes maravilhosos, um saguão de mármore lindo com pé-direito duplo e, claro, vista deslumbrante. Não é de surpreender que gente com dinheiro e bom gosto queira morar ali. Mia Farrow, por exemplo, possui dez cômodos com vista para o parque. Ela paga cerca de US$ 2 mil mensais por um apartamento que poderia ser alugado por mais de US$ 10 mil ao mês no mercado aberto. A cantora e compositora Carly Simon mora no mesmo prédio e paga cerca de US$ 2,2 mil ao mês por seus dez cômodos com vista para o parque.

Descendo a rua, Tucker descobriu que Suzanne Farrell, do New York City Ballet, tem um duplex de quatorze cômodos perto do Lincoln Center, pelo qual paga menos de US$ 1 mil por mês. William Vanden Heuvel, advogado muito importante que foi embaixador nas Nações Unidas no governo Jimmy Carter, paga menos de US$ 650 por mês por um apartamento de seis cômodos em um edifício incrível na Rua 72 Leste, perto da Quinta Avenida. Alistair Cooke, personalidade da TV, paga cerca de US$ 1,1 mil por um apartamento de oito cômodos na Quinta Avenida. William Shawn, ex-editor da *New Yorker*, mora no mesmo prédio e paga US$ 1 mil por seus oito cômodos.

O exemplo mais notório de todos talvez seja Ed Koch, prefeito de Nova York. Koch tem um belo apartamento de aluguel controlado de três cômodos com terraço em uma região linda do Greenwich Village. Paga US$ 350 mensais – talvez um quinto do que vale. O pior é que Koch nem mora em seu apartamento de aluguel controlado. Mora na Gracie Mansion, residência oficial do prefeito.

Diferentemente da maioria dos empreendedores, não defendo a eliminação do controle de aluguéis. Apenas penso que deve haver como verificar qualquer um que mora em um apartamento de alguel controlado. Pessoas abaixo de determinada renda teriam o direito de manter seus apartamentos com o aluguel atual. Pessoas com renda acima de um determinado valor deveriam escolher entre pagar um aluguel proporcionalmente mais alto por seus apartamentos ou se mudar.

A situação no Central Park South, 100 é um exemplo perfeito. Logo após comprar o edifício, fiz uma pesquisa sobre a situação financeira dos inquilinos. O que descobri foi fascinante, mas não surpreendente. Existem três grupos distintos. O primeiro, que mora nos apartamentos maiores, com vista para o parque nos andares mais altos, é geralmente bem-sucedido, rico e bastante proeminente em alguns casos.

O estilista de moda Arnold Scaasi, por exemplo, tem um duplex de seis cômodos de frente para o parque pelo qual paga US$ 985 por mês – mais ou menos o que custa alugar um estúdio de um cômodo por preços de mercado. Angelo DeSapio, outro inquilino rico e arquiteto de certo destaque, ocupa todo o sétimo andar de frente para o parque –nove cômodos alugados por US$ 1,6 mil mensais. Mais um inquilino de uma linda moradia na Rua 63, que vale no mínimo US$ 5 milhões, também tem quatro apartamentos combinados no Central Park South, 100, com vista fabulosa para o parque do 13º andar e aluguel inferior a US$ 2,5 mil por mês. Todos esses apartamentos poderiam ser alugados por valores muitas vezes maiores do que os pagos pelos atuais ocupantes ricos.

O segundo grupo de inquilinos é o que chamo de *yuppies*, jovens profissionais – corretores da bolsa, jornalistas e advogados. Embora não

necessariamente milionários, essas pessoas com certeza são afluentes. Boa parte ocupa apartamentos de um e dois quartos de frente para o parque.

O terceiro grupo de inquilinos mora em apartamentos menores, com cozinhas minúsculas e janelas para o pátio interno. Não causa surpresa que no geral sejam pessoas de menos recursos. Alguns são idosos e vivem da aposentadoria. Os aluguéis delas estão abaixo do mercado, mas num grau nem perto dos vizinhos mais ricos com apartamentos de frente. Um estúdio semelhante na vizinhança poderia ser alugado pelo dobro que a maioria desses inquilinos pagam hoje.

John Moore, o líder dos inquilinos, era um homem que não se encaixava bem em nenhum grupo. Com quarenta e poucos anos, esse cavalheiro é de uma família de dinheiro e posição social. Seu avô foi um grande acionista da Tiffany & Company antes de Walter Hoving comprar a empresa, mas ele não teve muito sucesso. Fiquei convencido de que liderar os inquilinos deu a ele uma oportunidade de se sentir útil e importante. Claro que ele também tinha algo muito valioso para proteger: um lindo apartamento de dois quartos com vista para o parque, pelo qual pagava um aluguel muito baixo.

Desocupar o Barbizon-Plaza foi fácil. Tudo que tive que fazer foi parar de alugar os quartos do hotel. Porém, antes de abrir mão dessa renda, eu queria desocupar o Central Park South, 100. Infelizmente, cometi um erro muito grave logo no início: eu deveria ter me envolvido pessoalmente. Era o que sempre havia feito no passado e que sempre havia funcionado para mim. Mas, para ser franco, convencer inquilinos a se mudar não era o tipo de trabalho que eu apreciasse. Em vez disso, decidi contratar uma empresa especializada em mudança de inquilinos. A Citadel Management me foi recomendada por vários executivos de alto escalão de empresas bem conhecidas que usaram a firma e

atestaram sua reputação. Eu não estava à procura de caras agressivos. Aquele era um local de grande visibilidade e já havia muita gente no encalço de Donald Trump. A última coisa de que eu precisva era criar controvérsia.

Meu plano original era muito direto. Informaríamos aos inquilinos do Central Park South, 100 que pretendíamos demolir o edifício, junto com o Barbizon ao lado. Daí ofereceríamos ajuda para encontrar novos apartamentos adequados, bem como incentivos monetários para a mudança.

Entretanto, os moradores se organizaram rapidamente. Formaram uma associação de inquilinos e decidiram contratar um escritório de advocacia para representá-los. Dinheiro não era problema. Os inquilinos mais ricos tinham a maior parte do dinheiro a perder e estavam mais do que dispostos a bancar quaisquer honorários de advogados. Muitos concordaram em contribuir com US$ 8 mil por ano para a causa. No fim das contas, isso era barato comparado aos US$ 10 mil mensais que poderiam pagar para morar em um apartamento parecido em outro lugar.

O escritório escolhido já tivera certo sucesso representando inquilinos contra ordens de despejo. Eles ganhavam mais do que a maioria dos advogados de senhorios. A abordagem era resistir ao despejo em todas as frentes e amarrar a coisa no tribunal pelo maior tempo possível, talvez na esperança de fazer o maior acordo possível com o senhorio.

Eu estava confiante de que tinha todo o direito legal de esvaziar o Central Park South, 100 a fim de construir um novo edifício maior no local. Para despejar os inquilinos de apartamentos sem aluguel controlado, tudo que eu tinha que mostrar era meus planos de demolir o prédio para construir um novo. Para

despejar os inquilinos de aluguel controlado, tinha que cumprir padrões mais rigorosos, mas nada parecia intransponível.

Primeiro, eu tinha que provar que o novo prédio proporcionaria no mínimo 20% a mais de unidades residenciais do que o anterior. Isso era bem fácil, uma vez que obviamente era de meu interesse financeiro erguer um prédio maior. Em segundo lugar, eu tinha que provar que o prédio antigo obtinha lucro líquido de menos de 8,5% do valor estimado. Em virtude do controle de aluguéis, a estimativa era de irrisórios US$ 1,5 milhão, ou seja, a prefeitura quase não arrecadava impostos sobre o edifício. E, embora eu não pudesse incluir meu serviço da dívida como parte das despesas, o prédio não chegava nem perto da margem de 8,5%. Com o serviço da dívida incluído, na verdade eu estava perdendo um volume substancial de dinheiro. De qualquer forma, se a prefeitura julgasse apenas pelos méritos, eu estava convencido de que teriam que aprovar nosso pedido de demolição e ordenar a saída dos inquilinos restantes.

Quando a Citadel assumiu a gestão do prédio no início de 1981, dei duas instruções: a primeira era tentar encontrar novos apartamentos para o máximo possível de inquilinos; a segunda era continuar fornecendo todos os serviços básicos para eles.

Acontece que é muito fácil evacuar um edifício se, como muitos senhorios, você não se importa em ser um cara mau. Quando esses senhorios compram prédios que pretendem evacuar, usam nomes corporativos difíceis de rastrear. Depois contratam capangas que chegam com marretas para arrebentar a caldeira, destruir as escadas e provocar inundações fazendo buracos no encanamento. Importam montes de viciados, prostitutas e ladrões e colocam nos apartamentos vagos para aterrorizar os inquilinos renitentes.

Isso é o que eu chamo de intimidação. Eu nunca faria esse tipo de coisa por razões morais e também por razões práticas. Compro edifícios em meu nome e tenho uma reputação a zelar.

Os inquilinos do Central Park South, 100 tinham aquecimento e água quente em abundância. Tratei de resolver irregularidades notórias, ainda que modestas, do edifício, embora se encontrem dezenas de irregularidades em prédios elegantes de todo Upper East Side. A última coisa que eu queria era dar aos inquilinos embasamento legítimo para se oporem a mim.

O que eu não fiz foi administrar o Central Park South, 100 como um edifício de luxo da Park Avenue. A renda dos aluguéis, que mal cobria minhas despesas básicas, simplesmente não permitia luxos. Nem inquilinos que pagavam aluguéis minúsculos abaixo do mercado tinham qualquer direito de esperar tal coisa. Por exemplo, quando assumimos o prédio, havia um telefone no saguão – não um telefone pago, mas gratuito. Supostamente, era para emergências. Só que alguns inquilinos usavam o telefone para ligar para os amigos de Gstaad e St. Moritz.

Os porteiros deixaram de usar uniformes chiques. Economizei uma pequena fortuna na conta da lavanderia. Para garantir a segurança, os porteiros pararam de deixar a porta para ir ao encontro dos inquilinos no meio da quadra e carregar as compras deles. As lâmpadas de alta voltagem dos corredores foram substituídas por lâmpadas mais fracas, pois, como qualquer senhorio ligado em custos vai dizer, apenas isso economiza muitos milhares de dólares na conta de luz.

O que não previ foi que os inquilinos tentariam usar o fato de que estávamos gerindo o prédio de modo mais eficiente como evidência de que estávamos perseguindo-os e tornando suas vidas insuportáveis. De certa forma fazia

sentido. Estamos falando de pelo menos algumas pessoas para quem, no fim das contas, privação era não conseguir uma mesa no Le Cirque com trinta minutos de antecedência. Se tem uma coisa que aprendi com os ricos é que têm um limiar de tolerância muito baixo até para os mais leves desconfortos.

Os inquilinos encontraram um jeito de transformar até a nossa oferta de relocação em evidência de intimidação. Alegaram uso de “pressão intensa e persistente” para fazer com que se mudassem. Na verdade, cada inquilino foi abordado com uma oferta de ajuda na relocação. Se nossa oferta era recusada – o que geralmente era o caso, uma vez que os inquilinos haviam combinado se opor a tudo –, era isso. Alguns inquilinos até nos contaram terem sido advertidos pelo comitê de inquilinos a não considerar nossa oferta. A ironia é que bem que poderíamos ter conseguido oferecer alternativas melhores para os inquilinos que moravam nos apartamentos menos desejáveis.

Não posso negar que alegar intimidação foi uma tática inteligente. Intimidação é uma palavra da moda em Nova York. Induz instantaneamente a uma imagem de senhorios perversos e inquilinos vitimizados. Se o advogado dos inquilinos conseguisse de alguma forma convencer um júri compreensivo – provavelmente inquilinos – de que o caso de intimidação tinha mérito, nosso pedido de demolição seria automaticamente negado. Os inquilinos do Central Park, 100 não teriam que se mudar. Nesse meio-tempo, produziriam muita propaganda negativa a meu respeito por simplesmente alegar que eu os estava intimidando. O fato de eu negar as acusações apenas deixaria a história ainda mais saborosa.

Infelizmente, fizemos várias jogadas que favoreceram os inquilinos. Por exemplo, decidimos entrar com a ação de despejo contra qualquer inquilino do

Central Park South, 100 em atraso significativo do aluguel ou que não usava o apartamento como residência principal, como exigia a lei. Senhorios por toda a cidade tomam essa medida todos os dias. É perfeitamente legítimo, e ganhamos em vários casos.

Estupidamente, também fizemos diversas acusações falhas. Em uma delas, por exemplo, alegamos que um inquilino não havia pagado o aluguel. Só que ele tinha o comprovante do cheque descontado como prova, e o pagamento simplesmente não havia sido registrado pela Citadel. Quando perceberam o erro, disseram ao inquilino que retirariam a ação se ele apresentasse o cheque. Àquela altura, porém, o advogado dos inquilinos viu uma oportunidade perfeita para provar seu argumento. O inquilino recusou-se a apresentar o cheque, e obviamente perdemos no tribunal. Em outra ocasião, não notificamos o inquilino com tempo suficiente sobre o processo de despejo iminente. Nosso caso era legítimo, mas o tribunal decidiu que deveríamos saber que a lei havia mudado recentemente para exigir prazo maior.

Outro erro foi lacrar as janelas dos apartamentos vagos. Acontece que é exatamente o que a prefeitura faz com seus apartamentos vazios para protegê-los de vandalismo. Só que a prefeitura não é dona de prédios em Central Park South. Teria sido mais inteligente – e nos poupado de muita dor de cabeça – desde o início ter elaborado um jeito melhor de lidar com as janelas.

Nada gerou tanta controvérsia quanto minha oferta de proporcionar moradia para os sem-teto no Central Park South, 100. Lá no verão de 1982 – cerca de um ano depois de eu ter assumido o edifício –, o problema dos moradores de rua em Nova York começava a ganhar muita atenção. Certa manhã, depois passar por muita gente sem-teto dormindo nos bancos do Central Park, tive uma ideia.

Eu tinha mais de uma dúzia de apartamentos vagos no Central Park South, 100. Como eu ainda planejava demolir o edifício, não tinha a intenção de ocupá-lo com inquilinos permanentes. Pensei: por que não oferecer à prefeitura para serem usados pelos sem-teto em caráter temporário? Não vou fingir que me dei ao trabalho de imaginar como os inquilinos muito ricos do Central Park South, 100 se sentiriam tendo que viver por um tempo junto com pessoas menos afortunadas. Ao mesmo tempo, achava sinceramente uma vergonha não usar uns apartamentos vazios quando as ruas estavam cheias de gente sem moradia.

Quase que de imediato colunistas e editorialistas criticaram minha oferta. As autoridades municipais, sentindo a potencial controvérsia, responderam: “Não, obrigado”. Não contribuiu para fazer minha oferta parecer sincera quando um colunista escreveu uma história contando que posteriormente eu havia recusado o pedido de um grupo que representava refugiados poloneses para usar os apartamentos. Na verdade, àquela altura eu havia reconsiderado o conceito todo. Meus advogados haviam pesquisado e concluído que, se eu permitisse que qualquer um se mudasse para os apartamentos – mesmo em caráter temporário –, seria mais difícil que nunca os remover legalmente. Era só o que me faltava.

Só que dizer isso publicamente poderia piorar uma situação ruim. Em vez disso, não falei nada, o que não foi lá muito melhor. Não foi uma de minhas melhores experiências com a imprensa, mas me ensinou uma coisa. Não se age por impulso – nem mesmo por impulso caridoso – a menos que se tenha considerado o aspecto negativo.

No início de 1984, um grupo de inquilinos foi à justiça e prestou queixa oficial de intimidação. Praticamente todas as queixas eram triviais, mas mandei meu pessoal cuidar de cada uma mesmo assim. Nem isso adiantou. Em janeiro

de 1985, a justiça estadual concordou em considerar as acusações dos inquilinos. Claro que de início tínhamos cometido erros, mas nenhum tinha causado verdadeira dificuldade. Do meu ponto de vista, a tática dos inquilinos foi um jeito inteligente de intimidação reversa. Eles sabiam que não houvera intimidação de verdade. O caso era um estratagema para conservar seus apartamentos de pechincha – ou no mínimo extrair de mim um acordo vultoso.

A comissão dos inquilinos orquestrou a campanha. Quase cinquenta inquilinos participaram da ação de intimidação, e todos apresentaram uma lista idêntica de queixas padronizada. Inclusive, concluíam as cartas com a mesma frase: “Donald Trump é o Tio Patinhas dos tempos modernos”. Quando meus advogados fizeram uma pesquisa adicional, descobriram uma coisa muito interessante. Vários dos inquilinos mais ricos vinham apresentando o mesmo tipo de queixas junto aos órgãos municipais nos últimos dez, vinte ou até trinta anos, invariavelmente acompanhadas de um pedido de redução do aluguel. Os inquilinos do Central Park South, 100 eram especialistas mundiais na arte de viver em alto padrão por muito pouco.

Só que os inquilinos não calcuram que não sou daquele tipo de senhorio que releva para evitar publicidade negativa ou para economizar uma mixaria – especialmente quando considero as acusações injustas. Reagir poderia aumentar minhas despesas judiciais e até me fazer repensar a estratégia. Mas o que eu não estava a fim de permitir era ser chantageado a fechar um acordo ridículo.

Algumas coisas saíram como eu queria. A mais importante foi o valor dos imóveis em Nova York, que havia subido constantemente desde 1974, mas que em 1981, na época em que comprei os dois prédios em Central Park South, finalmente deu uma parada. Nos dois anos seguintes, em que eu originalmente

esperava concluir a construção de meu prédio, o mercado de fato teve um declínio. Muita gente pensou que o grande *boom* estava encerrado.

Porém, em 1984, o mercado retomou a alta com força. A economia estava cambaleando. No outono de 1981, o preço médio por cômodo num condomínio chegou a alcançar até US$ 93 mil. No início de 1983, caiu até US$ 67 mil. Mas, ali por janeiro de 1985 – quando meu confronto com os inquilinos estava chegando ao auge –, o valor médio por cômodo tinha pulado para até US$ 124 mil. Para resumir: enquanto os inquilinos faziam o que podiam para me retardar, os imóveis em Nova York quase dobravam de valor.

Mesmo que construísse apenas no local do Barbizon – que concluí que era a solução mais fácil –, eu ganharia mais do que se tivesse construído no terreno inteiro dois anos antes. Além disso, agora havia muitos apartamentos vagos no Central Park South, 100 e, com o tempo, o número só poderia aumentar. A lei permitia que alugássemos alguns apartamentos vazios a preço de mercado. De fato, eu estava sentado em uma mina de ouro.

A outra coisa que aconteceu durante esse período foi que os gostos e tendências em arquitetura começaram a mudar. Na época em que comprei os prédios em Central Park South, o estilo dos arranha-céus era representado basicamente por torres de vidro elegantes e muitíssimo modernas. A Trump Tower talvez fosse o exemplo máximo. Como o estilo era tão bem recebido e tão bem-sucedido, pareceu lógico projetar um prédio semelhante, elegante e moderno, no terreno de Central Park South.

Em 1984, contudo, senti que uma nova onda arquitetônica estava se estabelecendo – e era a onda do antigo. As pessoas que compram apartamentos de primeira linha em Nova York tendem a ser extremamente ligadas em moda,

na arquitetura, assim como em tudo mais. Sou um homem prático. Se o que as pessoas querem é um estilo antigo, é isso que vou fornecer. Não estou interessado em prédios que não vendam. No começo de 1985, incumbi um arquiteto de projetar um novo prédio para o terreno do Barbizon-Plaza – mas um que incorporasse elementos mais antigos e clássicos compatíveis com o Central Park, 100.

Na verdade, eu não estava totalmente empolgado. Nunca fui muito fã do pós-modernismo, o primeiro movimento da arquitetura que misturou elementos clássicos com um *design* moderno. Para mim, isso com frequência representava o pior dos dois mundos. Os materiais e a habilidade dos artesãos raramente são de primeira classe porque a maioria dos construtores não paga o que isso exige, e os elementos clássicos nos projetos pós-modernos quase sempre parecem imitações. Ao mesmo tempo, tais elementos interferem com a aparência elegante dos melhores projetos modernos.

Quando meu arquiteto mostrou a maquete de um prédio com visual antigo para o terreno do Barbizon, o projeto não foi a primeira coisa que me chamou a atenção. Notei que o novo prédio era muito menor do que aquele que se pretendia substituir. Perguntei ao arquiteto o porquê disso.

“É o zoneamento”, ele explicou. “Quando o Barbizon foi construído, não havia restrições de tamanho. Agora que o zoneamento é muito mais restrito, não é mais permitido construir um prédio tão grande naquele local.”

“Quer dizer que”, perguntei, “se eu demolir e reformar tudo por dentro e deixar apenas a fachada e a estrutura de aço intactas, está bom? Mas, caso bote o prédio velho abaixo, tenho que substituí-lo por um muito menor e menos impactante?”.

Ele respondeu: “Sim, Sr. Trump, é isso mesmo”.

“Sendo assim”, perguntei, “por que devemos derrubar um prédio velho para construir um novo que terá menos da metade do tamanho, não terá um visual nem de longe tão bom quanto antigo e custará muito mais?”.

“Simples, Sr. Trump”, disse ele. “É que as janelas do Barbizon são muito pequenas para um prédio residencial de luxo.”

A solução era óbvia: deixar o edifício intacto, mas fazer aberturas maiores e ampliar as janelas.

Por coincidência, meu gosto estava mudando. Eu estava começando a apreciar os detalhes e a elegância de certos prédios antigos maravilhosos. Entre eles, os dois que eu havia comprado em Central Park South. Também comecei a perceber o quanto eles faziam parte da *skyline* de Central Park South.

Nossa estimativa preliminar para demolir o Barbizon e erguer uma nova estrutura em seu lugar era de US$ 250 milhões. Quando orçamos a obra para demolir e reconstruir o interior e ampliar todas as janelas, chegamos a uma estimativa de US$ 100 milhões para o trabalho todo. Apenas o custo para tentar fazer uma réplica de minha característica favorita do Barbizon – o magnífico arremate de pedra no topo – era de US$ 10 milhões. Mesmo assim, nunca seria comparável à original. Reformar não era apenas o melhor em termos de custos, era também uma decisão melhor em termos de *design*.

Um último fator contribuiu para a completa reviravolta da transação. Há anos eu tentava comprar o St. Moritz Hotel, bem ao lado do Central Park South, 100. Os vendedores eram Harry Helmsley e Lawrence Wien, dois dos maiores nomes do mercado imobiliário de todos os tempos. O problema sempre foi o custo. Eles pediam um preço enorme pelo hotel, que eu acreditava estar acima do que o

rendimento do hotel justificaria. Eles fizeram acordos com outros compradores em várias ocasiões, provavelmente pelo que queriam, só que os acordos desandaram antes de serem fechados. Já vi isso acontecer repetidas vezes com pessoas que oferecem um valor lá em cima por uma propriedade. Elas têm um olho maior que o bolso e acabam voltando atrás.

Depois de observar o processo repetir-se diversas vezes, liguei para Harry Helmsley e disse: "Gostaria muito de comprar o St. Moritz, e no meu caso você sabe que a negociação iria até o fim, mas não quero pagar o preço que vocês têm em mente". E ele falou: "Bem, o valor que você oferece é baixo demais". Negociamos de lá para cá e finalmente concordamos com um preço que considerei justo baseado no rendimento do hotel.

Mas eu tinha uma carta na manga: os 1,4 mil apartamentos do Barbizon-Plaza na porta ao lado. Eu não havia contado para ninguém, mas meu plano era fechar o Barbizon tão logo comprasse o St. Moritz. A lógica era simples. Ao fechar o Barbizon, poderia transferir Charles Frowenfeld, um ótimo gerente de hotéis, e todos os melhores de sua equipe para o St. Moritz. Além disso, muitos clientes do Barbizon inevitavelmente iriam junto, pois o St. Moritz era o único outro hotel de preço moderado em Central Park South. Embora obviamente soubesse que perderia alguns clientes ao fechar o Barbizon, conseguiria muitos no St. Moritz. Calculei que a ocupação e a receita do St. Moritz no mínimo aumentariam 25% praticamente da noite para o dia.

Os bancos aparentemente concordavam. Quando comecei a ir atrás de financiamento para a compra, de imediato consegui uma promessa de US$ 6 milhões acima do meu preço de compra. Em suma, consegui comprar o St. Moritz sem botar dinheiro algum – e acabei com US$ 6 milhões para botar no

meu bolso. No fechamento, quando Harry Helmsley folheou a papelada, reparou no montante da minha hipoteca. Ele não ficou nada contente. Mas a venda também foi um grande negócio para Harry e Larry. Afinal de contas, praticamente não haviam pagado nada para comprar o hotel anos atrás.

Assumi o St. Moritz em setembro de 1985 e fechei o Barbizon logo depois. No primeiro ano, os negócios do St. Moritz cresceram 31%, um pouco mais do que eu havia previsto. E, em virtude de uma gestão mais eficiente, a margem de lucro quase quadruplicou.

A única questão remanescente que eu enfrentava era a ação de intimidação do Central Park South, 100. Como eu não tinha mais a intenção de desocupar e demolir o prédio, uma decisão de intimidação não mais ameaçava meus planos. Mesmo assim, vários advogados meus insistiram num acordo só para resolver uma situação desagradável. Sugeriram especificamente trabalhar num acordo para que os inquilinos desistissem do processo de intimidação em troca de eu vender o prédio inteiro a eles por US$ 10 milhões.

À primeira vista, não era um mau negócio para mim. Baseado no preço de compra original, eu obteria um lucro bastante substancial vendendo o Central Park South por US$ 10 milhões. Mas no fim eu disse não. Dado o meu temperamento, eu simplesmente não conseguia aceitar a ideia de que os inquilinos usassem acusações de intimidação como um trunfo para poder comprar um prédio por preço abaixo do valor de mercado. Foi aí que os inquilinos e seus advogados sofreram uma tremenda perda provocada por eles mesmos. Hoje em dia, quase todo mundo quer comprar seu apartamento em Nova York.

Nesse ínterim, a ação empacou nos tribunais. Um juiz da Suprema Corte estadual decidiu em agosto de 1985 que não havia provas claras de intimidação. Em dezembro de 1986, a divisão de apelação da Suprema Corte estadual manteve por unanimidade a decisão do tribunal.

Os advogados continuavam a falar em acordo. Enfim, no final de 1986, quase todos os inquilinos concordaram em retirar quaisquer queixas adicionais. De qualquer forma, como eu não mais planejava demolir o prédio, concordei em retirar todas as ações de despejo e conceder novos contratos de aluguel para eles. Também concordei em isentar três meses de aluguel para todo inquilino que participasse do acordo; por sua vez, todos os inquilinos que haviam sustado o aluguel – em alguns casos até por um ano – concordaram em pagar. O montante total ultrapassou os US$ 150 mil.

Enquanto o estado encerrava o caso, a prefeitura insistia em levar adiante o processo de intimidação. Até John Moore, líder dos inquilinos, ficou surpreso. Ele disse para um repórter que a prefeitura forçar o caso era “como bater no cavalo depois de ele ter voltado para o estábulo”. As verdadeiras vítimas eram os contribuintes. A prefeitura estava optando por gastar dinheiro e recursos humanos num caso inexistente resolvido – numa época em que havia várias outras questões importantes por resolver. Na minha opinião, o caso prossegue unicamente porque destruí Ed Koch no abatimento de impostos da Trump Tower e o constrangi com o Wollman Rink.

Nesse ínterim, mudei o nome do Barbizon-Plaza para Trump Parc e comecei a reforma. Uma das primeiras coisas que fiz foi contratar uma empresa chamada Holes Inc. Pense em especialização surreal. Esse pessoal não faz nada além de abrir buracos para ganhar a vida. Felizmente, fazem isso muito bem. Em questão

de semanas, transformaram as janelinhas do Barbizon em enormes janelões fixos. Essas aberturas em si eram imensamente valiosas, pois uma vista maravilhosa vale uma pequena fortuna.

Em um mercado prestes a ser inundado por novos edifícios, tínhamos algo único a oferecer: o melhor do velho e do novo. Os detalhes e ornamentos do exterior do prédio permaneceram, incluindo o cume. Também permaneceram outras características, como o pé-direito de 3,6 metros dos apartamentos, algo que um construtor sequer cogita num prédio novo, simplesmente porque o custo é alto demais. Ao mesmo tempo, a nova estrutura proporcionou ao prédio diversas vantagens em relação aos mais antigos: novo encanamento, paredes lisas, fiação moderna, elevadores rápidos – e, claro, janelões fixos de vidro duplo.

A previsão é de que o prédio fique pronto no outono de 1987, mas colocamos os apartamentos no mercado em novembro de 1986. Em oito meses, vendemos 80% – quase 270 apartamentos. Um indivíduo comprou sete apartamentos por um total de US$ 20 milhões. Quando o prédio estiver todo vendido – muito provavelmente antes que o primeiro inquilino se mude –, teremos uma receita bruta superior a US$ 240 milhões. E isso antes de eu fazer qualquer coisa com o Central Park South, 100 e as lojas na rua.

Tudo está bem quando acaba bem. Os inquilinos do Central Park South, 100 mantiveram seus apartamentos, Central Park South conservou dois de seus edifícios emblemáticos e a prefeitura em breve estará arrecadando mais impostos prediais que nunca. Quanto a mim, acabei com um lucro de mais de US$ 100 milhões em um negócio que muita gente pensou que redundaria em perda total. E tudo em grande parte porque os inquilinos deram jeito de me deter.

11

AZARÃO

A primavera e o outono da USFL

A vida inteira acreditei em pagar pelo melhor. Mas, em se tratando da Liga de Futebol dos Estados Unidos (USFL), decidi seguir por uma rota completamente diferente.

Quando comprei o New Jersey Generals, no outono de 1983, a liga já ia bem mal. Havia perdido quase US$ 30 milhões. Só o Generals, sob a posse de J. Walter Duncan, homem do petróleo de Oklahoma, havia perdido mais de US$ 2 milhões, sem falar de quase todas as partidas que havia disputado. Em termos de imóveis, eu estava comprando o South Bronx em vez da Quinta Avenida com Rua 57.

Mas eu não via o Generals como um negócio típico. Via como uma aposta num azarão, uma aventura que eu podia bancar. Sempre fui fã de futebol americano. Adoro esportes, e ter meu time parecia a realização de uma grande fantasia. Também apreciava a ideia de enfrentar a NFL (Liga Nacional de Futebol), um monopólio presunçoso e arrogante que eu considerava altamente vulnerável a um concorrente agressivo.

Em termos de aposta de risco, eu gostava das probabilidades na USFL. Meu investimento inicial foi relativamente pequeno, e a compensação potencial era bastante grande. Por menos de US$ 6 milhões, condicionados à continuidade da USFL – comparados aos US$ 70 milhões que uma franquia da NFL poderia custar –, pude comprar um time profissional de futebol em um dos melhores lugares do mundo. Se eu conseguisse levantar o time e a liga, teria condições de reaver meu investimento inicial multiplicado. No mínimo, me divertiria muito tentando.

Os principais problemas da USFL pareciam bastante claros e nada difíceis de consertar. O primeiro era que os jogos da liga eram disputados na primavera. Os esportes têm estações, e os torcedores gostam do futebol no outono. As redes de TV, que basicamente bancam os esportes profissionais, não pagam grandes somas pelos direitos de transmitir futebol na primavera. Na época em que comprei o Generals, a ABC pagava US$ 1 milhão por ano pelos direitos exclusivos do calendário de primavera da USFL. Enquanto isso, as três redes de TV juntas pagavam assombrosos US$ 359 milhões por ano pelos direitos dos jogos de outono da NFL. A primeira coisa que a USFL tinha que fazer era migrar para o outono.

O segundo desafio era desenvolver um produto de primeira classe. Para mim, isso significava gastar o que fosse preciso para contratar craques, promover nossos times e criar uma empolgação que nos tornasse concorrentes legítimos pelos fãs da NFL e pelos dólares televisivos.

Duas ligas haviam sido criadas anteriormente para competir com a NFL, e o resultado em cada caso foi altamente instrutivo. A Liga Americana de Futebol (AFL) foi formada em 1962 por oito empresários muito ricos. Contrataram

craques e absorveram prejuízos substanciais a fim de estabelecer a credibilidade da liga nos primeiros anos. Em 1966, a AFL havia contratado dúzias dos melhores jogadores da NFL e era amplamente considerada a liga mais empolgante. Com as crescentes investidas da AFL, o comissário da NFL, Pete Rozelle, jogou a toalha. Ele sugeriu a fusão das duas ligas, e hoje os times que eram da AFL estão entre as melhores franquias da NFL. Mas, mesmo sem a fusão, a AFL teria prosperado.

O outro empreendimento que tentou competir com a NFL foi a Liga Mundial de Futebol (WFL). Foi fundada em 1973, mas por homens de riqueza bem menor e visão mais limitada. Em contraste com suas contrapartes da AFL, os donos da WFL contrataram pouquíssimos jogadores de renome, colocaram franquias em cidades menores e fracassaram em atrair qualquer tipo de contrato de TV. Em dois anos a WFL estava falida. Seus fundadores não perderam uma fortuna – mas só porque não investiram uma fortuna.

Eu previa dois resultados possíveis caso transferíssemos a UFL para o outono e começássemos a montar times de qualidade, e ambos eram potencialmente bons. O primeiro era que pelo menos uma das três redes de TV nos ofereceria um contrato substancial de transmissão no outono, o que nos ajudaria a continuar a montar uma liga ainda mais forte, para competir plenamente com a NFL. O segundo era que as três redes de TV, com medo de se indispor com o monopólio da NFL, se recusariam a fechar um contrato conosco no outono, independemente de quanto o produto que tivéssemos a oferecer fosse sólido. Neste caso, eu acreditava que teríamos uma base sólida para uma ação antitruste contra a NFL.

Se tomássemos a última via, obviamente poderíamos perder, e aí nossa liga estaria liquidada. Mas eu acreditava que o resultado mais provável era algum

tipo de vitória. Se o caso fosse a júri e recebêssemos indenização razoável por danos – particularmente devido ao fato de que qualquer indenização por danos é triplicada em uma ação antitruste –, teríamos a base financeira de que necessitávamos. Outra possibilidade era que a NFL, prevendo uma derrota cara e humilhante nos tribunais, oferecesse algum tipo de acordo, muito parecido com o que haviam feito vinte anos antes com a AFL.

Não fiz segredo das minhas opiniões. Dois anos depois, a NFL tentaria alegar em juízo que meu plano de transferir a temporada de nossa liga para o outono era de algum modo secreto e sinistro. De fato, em questão de dias após assumir o Generals, eu falei exatamente o que achava para qualquer repórter que me procurou. Em 18 de outubro de 1983, um mês depois de comprar o Generals, participei de minha primeira reunião com os donos de times em Houston, Texas. Lá também não fui reservado.

Quando chegou minha vez de falar aos demais proprietários, me levantei e expliquei que não havia entrado na USFL para ser proprietário numa liga inferior, jogando na primavera, fora da temporada. Salientei que a maioria dos torcedores e de longe a maior parte dos dólares das redes de televisão concentravam-se no outono. Lembrei a meus colegas que, em função de a NFL ter enfrentado uma longa e amarga greve dos jogadores no último outono, muitos torcedores estavam inquietos e distantes. Por fim, argumentei que tínhamos a chance de colocar a NFL ainda mais na defensiva, agindo de forma agressiva na contratação de craques da NFL cujos contratos estavam para vencer, bem como os melhores jogadores universitários.

Se cometi um único erro de cálculo na USFL, foi na avaliação da força dos outros proprietários. A força de qualquer sociedade é igual à força de seu elo

mais fraco. Muitos de meus colegas proprietários da USFL tinham uma força infernal, tanto financeira quanto psicológica. Entre eles, Al Taubman, dono do Michigan Panthers, e Myles Tanenbaum, dono do Philadelphia Stars, que por coincidência fizeram suas fortunas pessoais construindo *shopping centers*, bem como Billy Dunavaut, dono do Memphis Showboats, e Fred Bullard, dono do Jacksonville Bulls.

Infelizmente, logo descobri que vários donos de times da USFL careciam de recursos financeiros e de visão competitiva para montar o tipo de liga de primeira linha para derrotar a NFL. Eles tremiam diante da perspectiva de qualquer confronto direto com a NFL, davam-se por satisfeitos em jogar na obscuridade da primavera e passavam muito mais tempo pensando em como manter os custos baixos do que em como erguer a liga.

Minha prioridade mais imediata era o time que eu havia acabado de comprar. O New Jersey Generals era um desastre. Vinha de uma temporada em que havia ganho apenas quatro jogos e perdido quatorze. O time possuía um grande atleta e astro, Herschel Walker, *running back* da Geórgia e ganhador do Troféu Heisman, mas até ele ainda estava por jogar perto de seu potencial. E, embora tivesse recém-completado uma temporada inteira de futebol profissional, jogando na cidade em frente à capital mundial das notícias, o Generals havia atraído pouquíssimos torcedores e praticamente nenhuma imprensa.

A melhor forma de mudar a situação era mudar o Generals. Os torcedores gostam de vencedores. Eles vão assistir aos craques – jogadores incríveis e empolgantes, que fazem coisas incríveis e empolgantes. Herschel obviamente era um desses, mas, no futebol americano, a ascensão ou a queda do time depende do *quarterback*. Nada ajudou mais a promover a AFL – e o New York

Jets – do que a contratação do *quarterback* Joe Namath, da Universidade do Alabama, por até então inéditos US$ 400 mil por ano. Namath acabou levando os Jets e a AFL à sua primeira vitória no Superbowl. Mas, mesmo antes disso, ele já merecia o salário, simplesmente porque se tornou a atração mais pitoresca e carismática da NFL.

O primeiro jogador que busquei para minha liga foi Brian Sipe, o *quarterback* do Cleveland Browns. Sipe tinha sido o jogador mais valioso umas temporadas antes e era um astro de verdade. Também estava no ano de opção do contrato, significando que estaria disponível em questão de meses. Pegar Sipe era a chance de ajudar o Generals e a USFL e ao mesmo tempo causar estrago na NFL. As negociações revelaram-se longas e difíceis, mas, em 27 de dezembro de 1983, realizei uma coletiva de imprensa para anunciar que havíamos contratado Sipe para o Generals em um contrato de longo prazo de US$ 800 mil por ano.

Quando contratamos Sipe, já havíamos atraído vários outros craques da NFL. O primeiro foi Gary Barbaro, um *safety guard* All-Pro (melhor jogador de sua posição) do Kansas City Chiefs, com quem assinamos em 5 de novembro. Contratar Barbaro teve um efeito colateral positivo: mostrou a outros jogadores da NFL que levávamos a sério pagar salários de primeira para montar um time. Em 28 de novembro assinamos com Kerry Justin, *cornerback* iniciante do Seattle Seahawks. Em dezembro contratamos Willie Harper e Bobby Leopold, uma dupla de *linebackers* do San Francisco Forty-niners, campeão da Super Bowl. Para proteger Sipe, contratamos um *offensive guard* veterano de Cincinati chamado Dave Lapham.

Outra negociação que recebeu certa atenção naquele período foi a que conduzi com Don Shula, técnico do Miami Dolphins. Shula era um dos técnicos

mais bem-sucedidos da história da NFL, mas também era tremendamente mal pago. Ofereci de imediato muito mais do que ele ganhava. Eu estava disposto a cumprir a maior parte das exigências, mas, quando Shula veio com o pedido de um apartamento na Trump Tower, cheguei no limite. Posso bancar a compra de times de futebol em parte porque não doo apartamentos. No final, a negociação acabou ajudando Shula: forçou o Dolphins a renegociar o contrato dele por um salário bem mais alto, o que ele certamente merecia.

A maior atenção que recebemos foi por assinar com Lawrence Taylor, *linebacker* All-Pro do New York Giants e talvez o melhor de todos os jogadores da NFL. Em 31 de dezembro de 1983, anunciamos que Taylor havia assinado um contrato de quatro anos com o Generals por um total de US$ 3,25 milhões. A jogada é que isso não entraria em vigor até 1988, quando expirava o contrato de Taylor com o Giants. De certa forma, isso era ainda melhor do que o ter imediatamente. Assinando um contrato “futuro” com jogador da estatura de Taylor, estávamos notificando a NFL de que nenhum dos seus jogadores – nem mesmo aqueles sob contratos de vários anos – estavam fora de nosso alcance.

Como previsto, o Giants foi à loucura quando a contratação de Taylor foi anunciada. Duas semanas depois, em 17 de janeiro de 1984, ofereceram-lhe uma extensão de seis anos do contrato por US$ 6,55 milhões. De fato, forcei o Giants a aumentar o salário de Taylor em US$ 3 milhões só para impedir que ele fosse embora dali a três anos. Então, por eu liberar Taylor do contrato com o Generals, o Giants concordou em me pagar uma multa de US$ 750 mil.

Minha agressividade em contratar jogadores da NFL também pareceu influenciar outros proprietários de times da USFL. A segunda contratação da USFL de jogadores estreantes como profissionais ocorreu em 4 de janeiro de

1984. A franquia de Pitttsburg selecionou Mike Rozier, de Nebraska, ganhador do Heisman Trophy, e assinou com ele cinco dias depois. A venda de ingressos do time para a temporada saltou imediatamente de 6 mil para 20 mil. Steve Young, *quarterback* de Brigham Young e superastro universitário, assinou um contrato multimilionário com o Los Angeles Express. Don Klosterman, presidente do LA Express, também conseguiu contratar outros quatorze estreantes profissionais, todos eles boas perspectivas para a NFL. No total, os times da USFL contrataram quase metade dos melhores jogadores universitários que queríamos. A *Sports Illustrated* fez a pergunta óbvia em um artigo sobre o sucesso de nossa seleção: “Quantos outros jogadores como Rozier e Young a NFL pode se dar ao luxo de perder?”.

Quando os proprietários da USFL se reuniram em New Orleans no dia 17 de janeiro, pressionei mais uma vez pela transferência de nossa temporada para o outono. Dado o sucesso em atrair jogadores da NFL e contratar as principais apostas universitárias, o momento não poderia ser melhor. Sugeri uma votação imediata, mas os proprietários relutantes decidiram votar com uma condição: nomear um comitê de planejamento de longo prazo para estudar a questão primavera-outono. Para mim, comitês são o que pessoas inseguras criam a fim de postergar a tomada de decisões difíceis. Mas pelo menos botei a questão do outono na mesa como um assunto sério. Fui nomeado membro do novo comitê e estava confiante de que no fim iria persuadir a maioria dos proprietários de que o outono era a nossa maior esperança.

Nesse meio-tempo, a NFL começou a se apavorar. A melhor prova disso foi uma reunião que a liga realizou em Cambridge, Massachusetts, em fevereiro de 1984, para discutir seu futuro – e, especificamente, a ameaça da USFL. O

seminário principal, do qual só viemos a saber bem depois, foi conduzido por um professor muitíssimo respeitado da Harvard Business School chamado Michael Porter, que preparou um documento de 47 páginas intitulado “USFL vs. NFL”. Cerca de 65 executivos assistiram à apresentação, entre eles Jack Donlan, diretor executivo do conselho administrativo da NFL, bem como vários donos de times.

Porter esboçou sem rodeios um plano múltiplo para declarar guerra total à nossa liga, empregando inúmeras estratégias anticompetitivas. A apresentação de duas horas e meia foi dividida em partes como “Estratégias ofensivas”, “Táticas de guerrilha” e “A arte da guerra – China 500 a.C.”. As sugestões de Porter incluíam tentar “dissuadir” a ABC de manter até mesmo o contrato de primavera com a USFL, encorajar os jogadores da USFL a se sindicalizarem a fim de elevar nossos custos e tentar cooptar os proprietários mais poderosos e influentes, oferecendo-lhes franquias da NFL.

Ao lançar nossa segunda temporada, na primavera de 1984, ainda não sabíamos da campanha secreta da NFL para nos destruir, mas provavelmente já estávamos sentindo os efeitos. Vários de nossos proprietários mais vulneráveis – mais especificamente de Chicago, Washington, San Antonio e Oklahoma – começaram a enfrentar graves problemas financeiros. O maior perigo para a liga não era perder algumas franquias e sim ter a credibilidade abalada. Enquanto tivéssemos problemas, era difícil voltar o foco da imprensa para nossos times mais fortes. Em vez disso, os jornalistas esportivos escreviam sobre a queda de público em cidades mais fracas e sobre os problemas financeiros pessoais que alguns proprietários estavam enfrentando.

Enquanto isso, como eu temia, o estudo de planejamento de longo prazo se arrastava. A maioria dos proprietários havia votado pela contratação de uma consultoria externa, a McKinsey and Company, para conduzir o estudo. A McKinsey provavelmente é a melhor de seu ramo, mas gosto ainda menos de consultores do que de comitês. Quando se trata de tomar uma decisão inteligente, o comitê de planejamento mais distinto, trabalhando com os consultores mais caros, não se compara a um grupo de caras com um volume razoável de bom senso e do dinheiro deles em jogo.

O estudo da McKinsey levou três meses e custou principescos US$ 600 mil. Finalmente, na manhã de 22 de agosto de 1984, Sharon Patrick, executiva da McKinsey, apresentou suas conclusões aos proprietários da USFL, que se reuniram em Chicago. Segundo ela, a maior esperança para a liga era continuar jogando na primavera, limitar as despesas severamente e talvez cogitar a transferência para o outono mais adiante. Entre outras coisas, ela relatou que a maioria dos torcedores pesquisados disse que queria que a USFL permanecesse na primavera. Você provavelmente pode adivinhar quanta fé eu levo nas pesquisas.

A realidade era que simplesmente não podíamos nos dar ao luxo de adotar as conclusões de McKinsey. Mesmo que cortássemos as perdas na primavera, não havia chance previsível de lucrar, e muitos de nossos proprietários mais fracos não podiam arcar com a perda de mais nenhum centavo. Precisávamos tomar uma atitude radical – e foi isso que eu disse. Duas horas depois da apresentação de Patrick, consegui colocar em votação a transferência para o outono. Ela foi aprovada por bem mais do que a maioria de dois terços exigida. Naquela mesma

tarde, anunciamos a decisão, a entrar em vigor após a última temporada na primavera.

A outra coisa que começamos a discutir na reunião foi mover uma ação antitruste contra a NFL. Mais especificamente, autorizamos nosso comissário, Chet Simmons, a enviar uma carta de aviso a Pete Rozelle, comissário da NFL. Simmons declarou nossos pontos de vista de modo gentil: “A posição da USFL como um novo empreendimento nos esportes e a posição de mercado da NFL tornam essencial à sobrevivência da USFL que os proprietários da NFL e da USFL operem dentro dos limites das leis e regulamentações que regem a condução de um negócio de posição dominante no mercado”. Colocado em termos mais bruscos, nossa mensagem era a seguinte: se tentarem nos prejudicar, vamos processar vocês.

Em outubro ficou claro que alguma coisa havia mudado drasticamente no teor de nossas discussões com a CBS e a NBC. Enquanto estávamos apenas considerando uma transferência para o outono, as redes pareciam interessadas em discutir um acordo. Entretanto, mal anunciamos nossa mudança, ambas recuaram por completo. Para mim era óbvio que a NFL estava colocando uma enorme pressão nas redes de TV para não fazerem negócios conosco no outono – particularmente na ABC, com quem já tínhamos um contrato para a primavera.

Pete Rozelle mais tarde testemunhou que nunca sequer discutiu o assunto com Roone Arledge, chefe da ABC Sports. Para mim, isso era absurdo. Rozelle e Arledge eram amigos e colegas de longa data. Será que alguém acreditava mesmo que Rozelle, extremamente preocupado com as implicações da mudança da USFL para o outono, não revelaria sua opinião para o amigo Arledge? E seria possível que Arledge, um homem que faturou milhões para a ABC por ter

inventado o programa *NFL Monday Night Football*, não estaria extremamente interessado em manter Rozelle feliz?

A ironia é que as três redes de televisão – não apenas a ABC, mas a NBC e a CBS também – estavam de fato perdendo dinheiro com os jogos da NFL. Com um total de mais de US$ 350 milhões por ano pelas cotas dos direitos, as redes, segundo as estimativas delas mesmas, perderam muitos milhões transmitindo os jogos em 1985.

Mesmo assim, nenhuma rede queria correr o risco de se indispor com a NFL. O futebol americano é o esporte de prestígio da TV, e, para continuar competindo umas com as outras, as três redes resignavam-se a carregar a NFL como uma líder em perdas. Quanto à USFL, não nos restou opção. Em 17 outubro de 1984, entramos com uma ação antitruste na corte distrital sul de Nova York. Solicitamos especificamente que a NFL ficasse limitada a contratos com no máximo duas redes de televisão e pedimos indenização de US$ 1,32 bilhão.

Enquanto isso, tínhamos um problema mais imediato: continuarmos vivos.

Em 3 de janeiro de 1985 a USFL fez a terceira seleção de formandos universitários. Enquanto o Generals havia melhorado enormemente, para 9-5, com média de mais de 40 mil torcedores por jogo, outros times estavam caindo mais fundo no vermelho. Precisávamos muito de um estímulo.

A solução que encontrei foi buscar o melhor e maior jogador universitário. Não restava dúvida de quem era. Doug Flutie, do Boston College, estava a um passo de ganhar o Heisman Trophy. Em sua partida final, jogando contra a Universidade de Miami, com transmissão para todo o país, Flutie coroou sua carreira arremessando uma bomba a 45 jardas para um *touchdown* no último segundo, dando a vitória ao Boston College por 47 a 45. Muito rapidamente o

passe tornou-se um daqueles clássicos do *replay*, transformando Flutie em uma lenda do esporte da noite para o dia. Devo ter visto o passe no mínimo duas dúzias de vezes nos vários noticiários e programas esportivos.

Também me agradava o fato de Flutie ter um grande potencial de mídia. Ele era boa-pinta, articulado e ousado – o tipo de cara sobre quem a imprensa adora escrever. Havia dois pequenos problemas. Um era que o Generals já tinha um *quarterback* muito talentoso chamado Brian Sipe. O outro era que Doug Flutie tinha apenas 1,76 metro e pesava apenas 77 quilos. Muitos caça-talentos eram céticos quanto a ele se dar bem no futebol profissional, onde praticamente todos os jogadores da linha de defesa têm dois metros de altura e pesam 120 quilos.

No final, segui meu instinto. Brian Sipe era uma estrela comprovada, mas também tinha 35 anos e provavelmente seus melhores anos haviam ficado para trás. Doug Flutie, por outro lado, tinha potencial para se tornar o Joe Namath da USFL. Na pior das hipóteses, ele geraria muita imprensa, o que ajudaria na venda de ingressos do Generals para a temporada, bem como a imagem da liga perante a mídia. Na melhor das hipóteses, ele também seria um grande jogador.

Em 5 de fevereiro, fechamos um contrato de cinco anos com Flutie por mais de US$ 1 milhão de dólares anuais – garantidos pessoalmente por mim. Não gosto disso, mas um jogador da categoria de Flutie não estava a fim do risco de assinar com uma liga financeiramente vacilante a menos que tivesse certas garantias. Se a liga um dia quebrasse, calculei que poderia vender seu contrato para um time da NFL.

Em 6 de fevereiro, resolvi a questão de Brian Sipe, negociando-o para o Jacksonville Bulls. Não estava a fim de um *quarterback* com salário altíssimo no banco de reservas.

Flutie fez sua estreia em 24 de fevereiro, em um jogo fora de casa contra o Brimingham Stallions. Ele começou devagar, mas ganhou força e quase arrancou uma vitória, levando o Generals a três *touchdowns* no quarto tempo. Quanto ao valor de bilheteria dele, foi ainda maior do que eu esperava. O jogo foi transmitido pela ABC e teve 9 pontos de audiência – quase o dobro da média da temporada anterior.

Outros dois eventos notáveis aconteceram naquele primeiro fim de semana da temporada, ambos relacionados a *quarterbacks*. Um foi a estreia de um *quarterback* chamado Jim Kelly, do Houston Gamblers. Kelly fez um lançamento de 524 jardas e cinco *touchdowns*, provando ser um *quarterback* tão bom quanto qualquer *quarterback* de qualquer liga. Infelizmente, o outro acontecimento não foi bom. Brian Sipe, em sua primeira partida pelo Jacksonville, teve o ombro deslocado, o que era praticamente certo que encerrava sua temporada – e talvez sua carreira.

Em 10 de março, fizemos nosso primeiro jogo em casa contra o LA Express. Se eu tivesse que escolher um grande momento da USFL, provavelmente seria essa partida. Mais de 60 mil fãs compareceram, na expectativa de um duelo entre o recém-chegado Flutie e o melhor *quarterback* confirmado da USFL, Steve Young. Os dois jogadores deram um *show* deslumbrante, e, melhor ainda, o Generals ganhou. Flutie arremessou para dois *touchdowns* no quarto tempo, o que nos garantiu a vitória por 35 a 24.

No dia seguinte ao grande jogo de Flutie, escrevi uma carta para Harry Usher, nosso novo comissário, sugerindo que o custo do contrato de Flutie fosse dividido entre todos os proprietários da USFL – alegando que o valor promocional de Flutie beneficiava toda a liga. Eu sabia que era altamente

improvável que os outros proprietários concordassem – e não concordaram –, mas minha atitude é de que não custa perguntar.

Flutie, Kelly e Young representavam as boas notícias da USFL. A má notícia era que ainda tínhamos muitos times fracos, liderados por *quarterbacks* medíocres.

Meus piores temores quanto às consequências de ter sócios fracos concretizaram-se na metade de nossa temporada de 1985. John Bassett era o proprietário da franquia da USFL em Tampa Bay. Anteriormente havia sido um dos fundadores da desditosa World Football League. Desde o começo, Bassett e eu estivemos em lados opostos em praticamente todos os assuntos – e especificamente na transferência para o outono. Consegui convencer a maioria de meus colegas proprietários, mas Bassett nunca parou de me combater, embora, no final, relutantemente, tenha votado com a maioria. Apesar de nossas discordâncias, eu gostava dele como pessoa e compreendia sua situação. Naquela tarde de domingo no final de março, era amplamente sabido dentro da liga que Bassett tinha câncer, que estava lutando pela vida e que seu comportamento havia se tornado cada vez mais imprevisível naqueles últimos meses.

O que nunca saberei é se a doença de Bassett afetou seu discernimento naquele dia. De qualquer modo, Bassett concordou em ser entrevistado pelo apresentador Keith Jackson, da ABC, que começou perguntando o que ele achava que havia de errado com a USFL. O que se seguiu foi uma enxurrada de injúrias. Diante de audiência nacional de TV, Bassett criticou brutalmente o conceito de transferir a USFL para o outono. Chamou a liga de sua pior inimiga. Disse que a USFL era culpada de má administração e virtualmente qualquer

outro pecado horrível que conseguiu evocar. Assisti à entrevista em um monitor na cabine da imprensa e não pude acreditar no que estava ouvindo. Meu primeiro pensamento foi que Bassett seria uma excelente testemunha para a NFL na nossa ação antitruste. Meu segundo pensamento foi que ele era apenas um homem terrivelmente frustrado e extravasando raiva irrefletidamente.

Se havia uma pessoa capaz de compensar o estrago desencadeado por Bassett e nossos outros proprietários fracos, provavelmente era Harvey Myerson, o advogado que contratamos em meados de 1985 para assumir o caso da ação antitruste. Myerson era o chefe do departamento de litígios do escritório Finley Kumble e especialista em litígio antitruste. Também tinha aquele tipo de atitude belicosa, confrontadora, de que você precisa quando é o lado brigando contra o sistema. A maioria dos outros proprietários da USFL há muito já descartara a possibilidade de ganharmos a ação antitruste. Acreditavam que a NFL simplesmente estava por demais arraigada. Mas, desde que Myerson reuniu-se conosco pela primeira vez, em abril de 1985, ele disse achar que tínhamos um caso muito sólido. Disse que devíamos liquidar todos os empecilhos para levar o caso aos tribunais e que tínhamos uma chance maior que nunca de ganhar.

Nesse ínterim, um momento brilhante em meio a todos os problemas da USFL foi o fato de o Generals – e especificamente Herschel Walker – estar jogando muito bem. Nas duas primeiras semanas da temporada, Herschel simplesmente não estava sendo utilizado. Ele ligou para meu escritório um dia, deprimido, e disse: “Sr. Trump, posso passar por cima desses caras se simplesmente me derem a bola”. Meti a boca no técnico do time, Walt Michaels, mas só depois de ameaçar demiti-lo ele entendeu o recado. No sétimo jogo da temporada, Herschel finalmente se soltou. Correu com a bola trinta vezes por

quase 250 jardas, estabelecendo um recorde da liga. Em todos os jogos seguintes, ele correu por mais de cem jardas. No final da temporada, havia acumulado 2.411 jardas. Isso quebrou o recorde de corrida do futebol profissional em todos os tempos, anteriormente detido por Eric Dickerson, da NFL. Foi uma grande curtição para mim.

Infelizmente, Doug Flutie machucou-se no final da temporada de 1985, e isso quase que certamente nos custou o campeonato da USFL. Nos *playoffs*, perdemos por três pontos para o Baltimore Stars, enquanto Flutie ficou na beira do gramado.

Em fevereiro de 1986, concordamos em reduzir o número de times da USFL de quatorze para oito. Nesse processo, cortamos os proprietários com maiores problemas financeiros. Também consolidamos nossas forças. O Houston Gamblers, por exemplo, fundiu-se com o meu Generals. Como resultado, criamos uma linha de fundo dos sonhos, e estou convencido de que não havia igual no futebol profissional: Herschel Walker como *running back* e Jim Kelly como *quarterback*. Os outros times que sobreviveram à consolidação também estavam entre os nossos mais fortes e mais populares: Memphis, Baltimore, Jacksonville, Tampa, Orlando, Arizona e Birmingham.

Em abril tivemos mais boas notícias quando um juiz federal chamado Peter Leisure marcou julgamento com júri de nossa ação antitruste contra a NFL para o mês seguinte. Isso nos garantia um veredito antes do começo de nossa primeira temporada de outono. Se ganhássemos a causa, ficaríamos em ótimas condições para o lançamento. Se perdêssemos, eu considerava pouquíssimo provável que a USFL pudesse sobreviver – mas pelo menos, enfim, conseguiríamos eliminar os prejuízos.

O futuro da USFL agora estava nas mãos dos seis jurados escolhidos para ouvir nosso caso.

O sistema de júri é planejado para garantir o julgamento mais justo possível. O problema é que um grupo de jurados escolhidos aleatoriamente não está necessariamente qualificado para julgar temas complicados. Às vezes, isso não é ruim, principalmente se você tem um caso fraco e um advogado muito persuasivo. O problema é a imprevisibilidade. Você pode ter uma ótima causa e sair derrotado, ou ter uma causa terrível e sair vencedor.

Apresentamos nosso lado primeiro, e muito depressa formou-se um consenso no tribunal de que Harvey Myerson estava surrando a NFL implacavelmente. Ele colocou o comissário Pete Rozelle no banco e quase o despedaçou literalmente. Rozelle dirigia a NFL há 26 anos com muito sucesso e muito tato. Claro que você não precisa ser um gênio para dirigir um monopólio. Coloque esse mesmo homem contra com um concorrente durão e a história pode ser completamente diferente.

Myerson pressionou, e Rozelle se atrapalhou. Balbuciou, tropeçou e falou mal, ficou vermelho e voltou atrás nas afirmações. Em alguns momentos, pareceu estar mentindo descaradamente. No meio da semana de seu interrogatório, Rozelle ficou fisicamente doente. O desempenho dele foi tão fraco que dei por mim sentindo pena dele. Olhando para trás, percebo que o júri provavelmente pode ter sentido tanta pena de Rozelle quanto eu, e isso pode muito bem ter ajudado a salvar a causa da NFL.

Penso que Rozelle foi menos confiável quando falou sobre o seminário de Harvard chamado “USFL vs. NFL” – o pivô da nossa ação. Rozelle declarou não

ter conhecimento do seminário e que ficou “fisicamente doente” quando ouviu falar daquilo pela primeira vez, semanas depois.

“Do estômago, senhor?”, perguntou Harvey Myerson, totalmente impassível.

“Sim”, disse Rozelle.

“Entendo”, disse Myerson. “Quanto tempo levou para se recuperar?”

“Cerca de metade do dia”, respondeu Rozelle. Duvido que uma única pessoa no tribunal tenha acreditado nele nesse diálogo.

Em outra ocasião, Myerson apresentou alguns comentários devastadoramente incriminatórios feitos por Rozelle diante de um comitê do Congresso em 1961. Na época, os jogos da NFL eram exibidos em apenas uma rede, a CBS. “Se todas as redes de televisão ficassem atreladas a uma liga de futebol”, perguntou um senador a Rozelle durante seu depoimento, “a outra liga não ficaria em séria desvantagem competitiva?”

“Penso que com certeza”, disse Rozelle, rapidamente, acrescentando: “Não existe intenção de nossa parte de usar mais de uma rede de televisão.” Em 1987, claro, a NFL tinha as três redes de televisão atreladas. Isso não colocava nossa liga em uma enorme desvantagem competitiva? Rozelle só conseguiu ficar no “hã”, “hu”.

A única vez que contestei diretamente o depoimento de Rozelle foi quanto à descrição dele de uma reunião entre nós dois em março de 1984. Na ocasião, os proprietários da USFL ainda estavam decidindo se mudariam para o outono. O seminário de Porter em Harvard havia sido realizado semanas antes, e uma das principais estratégias de Porter para destruir a USFL era tentar cooptar os proprietários mais fortes da franquia da USFL com a promessa de franquias da NFL.

Por sugestão de Rozelle, reservei uma suíte no Hotel Pierre para uma reunião no dia 12 de março. Gosto de manter todas as opções em aberto na vida e com certeza estava interessado no que o comissário da NFL tinha em mente. No julgamento, Rozelle testemunhou que em nossa reunião eu falei que estava intressado em comprar uma franquia da NFL e que sairia da USFL se conseguisse entrar para a NFL. Era ridículo. Nunca tive interesse em ter uma franquia de futebol americano fora de Nova York e já havia concluído que os dois times da NFL com sede em Nova York – Giants e Jets – não estavam à venda.

O que realmente aconteceu naquela reunião é que Rozelle tentou me cortejar, pura e simplesmente. Disse que me considerava um bom candidato para uma franquia da NFL, fosse o Generals, mediante uma fusão, ou um time da NFL, que ele poderia me ajudar a conseguir. Em troca, ele disse que queria duas coisas: que a USFL não se transferisse para o outono e que não movesse uma ação antitruste contra a NFL.

Eu não tinha dúvidas sobre a jogada de Rozelle. Ele estava sondando o terreno. Se conseguisse se livrar da USFL com a mera absorção de alguns de nossos times para a NFL, tenho certeza de que ele estava preparado para fazê-lo. Ao mesmo tempo, apenas acenando com uma oferta, ele garantia para si a possibilidade de negar tudo, caso eu recusasse. Foi exatamente o que eu fiz. Claro que ele reescreveu a história do nosso encontro.

Chamamos dezoito testemunhas ao todo no primeiro mês de julgamento e marcamos muitos pontos. Myerson mostrou como a NFL intimidou as três redes de televisão para que se recusassem a considerar um contrato com a USFL. Ele mostrou por que a USFL não poderia sobreviver sem esse contrato. Ele ofereceu

infinitas provas – conduzidas pelo estudo de Porter – de que a NFL, consciente e ilegalmente, tinha o intuito de destruir a USFL.

Quando terminamos de chamar nossas testemunhas, até a imprensa estava começando a perceber a possibilidade de ganharmos o caso. A manchete de uma reportagem da *Sports Illustrated* foi a que melhor captou o clima. "DÊ O PRIMEIRO ROUND À USFL", dizia, com um subtítulo mais devastador: "Preparada para o combate, a liga mais nova marcou contundentemente contra a NFL no julgamento de sua ação antitruste de US$ 1,32 bilhão. Agora a bola é da NFL".

Em retrospecto, penso que nossa força possa ter sido um tiro pela culatra, assim como a fraqueza da NFL possa ter incitado a simpatia do júri. O estilo de Myerson – o lenço de seda no bolso do terno cortado perfeitamente sob medida, o jeito teatral de falar – pode ter resultado por demais agressivo e exagerado. Em contrapartida, penso eu, a NFL ficou de oprimida assediada. Como Rozelle, que ficou doente e foi muito inconvincente em seu depoimento, o advogado da NFL, Frank Rothman, estava tão fraco e pálido nos últimos dias do julgamento que todo mundo, inclusive eu, sentiu pena dele. Muitos nem acreditavam que ele conseguisse ir até o fim, e, de fato, ele foi encaminhado às pressas para o hospital, para uma grande cirurgia, pouco depois da conclusão do julgamento. Acho que os problemas de Rothman desencadearam simpatia adicional do júri.

Eu era parte do problema. Como testemunha, penso que fui muito articulado e profissional – bem o oposto de Rozelle. Mas isso provavelmente favoreceu a NFL. Desde o primeiro dia, a NFL pintou-me como um bilionário perverso, ganancioso e maquiavélico, decidido a atender apenas minhas finalidades egoístas às custas dos outros. "A USFL", disse o advogado Frank Rothman em

seu comentário de abertura, “é controlada e dominada por Donald Trump, que pode comprar e vender muitos proprietários da NFL.”

Na verdade, é claro que os proprietários ricos e poderosos da NFL se acovardavam apenas na medida em que convinha a suas finalidades. Olhando para trás, poderia ter sido melhor colocar no banco de testemunhas vários proprietários menores da USFL que perderam tudo e tinham histórias verdadeiramente tristes para contar.

O outro aspecto no qual a NFL nos derrotou foi nas relações públicas. Uma coisa tenho que admitir: Rozelle sempre foi ótimo em promover a liga dele. Seu porta-voz principal é um cara chamado Joe Brown, e Rozelle merece o crédito por fazer bom uso dele. Depois de cada dia de depoimento, Brown ia para os corredores e fazia um *lobby* magistral com a imprensa, contando que grande dia havia sido aquele para a NFL. Eu ficava louco. Dizia a Harry Usher, nosso comissário: “Por que não estamos fazendo *lobby* com a imprensa?”. E ele dizia: “Não é importante. É o júri que temos que convencer”.

Infelizmente não é assim que funciona. Embora o júri seja instruído para não ler a cobertura dos jornais e não ver reportagens de TV sobre o julgamento, é praticamente impossível de resistir a ler alguma coisa sobre o caso de que você faz parte, especialmente se está recebendo atenção maciça. Mesmo que alguns jurados resistam, sem dúvida ouvem os amigos e a família falar do julgamento. Porque, afinal de contas, Rozelle incumbiria Joe Brown de fazer *lobby* com os repórteres todos os dias durante seis semanas?

Por tudo isso, quando o júri finalmente deu início às deliberações, em 25 de julho de 1986, eu estava convencido de que tínhamos um caso mais efetivo e de que eles votariam a nosso favor.

O que eu jamais previ foi que pudéssemos ganhar – e acabássemos perdendo mesmo assim. Após quatro dias de deliberação, os seis membros do júri concluíram em 29 de julho que a NFL havia violado as leis antitruste, conspirando para monopolizar o futebol profissional, e que havia causado dano à USFL de modo ilegal. Mas votaram por nos conceder apenas indenização simbólica de um dólar. Foi uma vitória vazia. Sem indenização, a decisão não tinha força, uma vez que a NFL não era punida por violar a lei.

Quando os jurados foram entrevistados por repórteres imediatamente depois do anúncio do veredito, constatou-se que estavam profundamente divididos. Pelo menos dois deles queriam conceder-nos indenização substancial. Um deles, uma professora chamada Miriam Sanchez, era favorável a US$ 300 milhões para nós por perdas e danos, mas disse que entendeu errado o mecanismo para fazer isso. “Não entendi as instruções”, contou aos repórteres, “por isso tive que colocar minha fé no juiz, esperando que ele desse mais dinheiro à USFL.”

Não fiquei feliz com o resultado, mas de certa forma foi um alívio. Minha atitude é: você faz o melhor e, se não funciona, vai em frente para a próxima coisa. Na época do julgamento, eu havia perdido um monte de dinheiro com o Generals – e a USFL havia perdido um montante várias vezes maior que o meu. Sem a perspectiva de um contrato de TV para o outono, não fazia sentido investir mais dinheiro.

A maioria de meus colegas proprietários concordou. Uma semana após a decisão, os proprietários da USFL reuniram-se e votaram pela suspensão da temporada. Ao mesmo tempo, votamos por recorrer à sentença do juiz. Infelizmente, os torcedores foram os que mais perderam. O poder do monopólio da NFL está garantido outra vez, e os proprietários têm menos motivo do que

nunca para sequer cogitar a inclusão de novos times em cidades que há tempos buscam franquias.

Enquanto isso, os melhores jogadores da USFL foram selecionados pela NFL. Herschel Walker assinou com o Dallas Cowboys. Como eu havia garantido o contrato de Walker pessoalmente, ele poderia ter arrecadado US$ 1,2 milhão anual de mim pelos próximos seis anos sem jamais jogar futebol. Mas Herschel é um competidor, e o dinheiro era secundário.

O fato é que fiz um negócio muito bom com o Dallas. Eles poderiam ter se recusado a pagar pelo grande contrato de Walker. Mas, calculando que o Dallas estava sob intensa pressão da torcida para assinar com Herschel, eu disse que só estava interessado em liberar o jogador se arcassem com todo o custo do contrato. Como o esperado, concordaram. Foi bom para mim, foi bom para Herschel, e acabou sendo bom até para o Dallas. Herschel entrou no time em agosto e, embora não tivesse praticamente nenhum tempo para treinar, encerrou a temporada como líder dos Cowboys em jardas corridas e recebidas combinadas.

Jim Kelly tornou-se uma estrela quase que imediatamente como *quarterback* do Buffalo Bills. Freddie Gilbert, da nossa linha defensiva, foi para Atlanta e se firmou como um dos melhores jogadores do time. Até Doug Flutie, que todo mundo dizia ser muito pequeno para a NFL, assinou com o Chicago Bears. Dúzias de jogadores da USFL fecharam contratos com a NFL e muitos tornaram-se estrelas nos novos times.

Assistir a jogadores como Herschel Walker e Jim Kelly na NFL às vezes me faz desejar que nossa liga tivesse sobrevivido. Estou convencido de que, se a

USFL tivesse jogado a última temporada, o Generals teria posto em campo um dos melhores times do futebol americano profissional.

Não que eu alguma vez tenha desistido por completo. Acredito muito em retornos, e a USFL está apelando desse veredito ridículo. Nos últimos meses, recebi numerosas ligações de um cara muito esperto e muito persistente que está tentando montar uma liga de outono inteiramente nova. Ele quer que eu assuma a franquia de Nova York – e estou pensando seriamente nisso.

12

FANTASIA NO GELO

A reconstrução do Wollman Rink

Eu não tinha um plano geral. Um dia simplesmente fiquei farto e decidi fazer alguma coisa.

Na manhã de 22 de maio de 1986, uma reportagem de capa do *New York Times* relatava que autoridades da prefeitura de Nova York haviam decidido começar a reconstruir todo o Wollman Skating Rink do Central Park outra vez. De acordo com a prefeitura, se tudo corresse bem, o rinque estaria pronto para ser reinaugurado em aproximadamente dois anos.

Não pude acreditar.

Primeiro, não havia motivo para acreditar que *qualquer coisa* pudesse correr bem, muito menos tudo. O Wollman Rink, construído em 1950, fechou para reforma pela primeira vez em junho de 1980. As obras estavam previstas para durar dois anos e meio. Mesmo isso parecia muito tempo para reconstruir um rinque de patinação no gelo.

Coincidentemente, em junho de 1980, comecei as fundações da Trump Tower, um arranha-céu de 68 andares, com seis pavimentos de *shopping*, milhares de metros quadrados de escritórios e 263 apartamentos residenciais.

Dois anos e meio depois havíamos concluído a Trump Tower no prazo e no orçamento.

Do meu apartamento, eu tinha vista para o Wollman Rink. Não era uma vista bonita. Embora milhões de dólares já tivessem sido gastos na reforma, era óbvio, mesmo de longe, que o rinque não estava nem perto de ficar pronto.

Passaram-se mais três anos, mais milhões de dólares foram gastos, e a coisa só piorou. Tanto, de fato, que, naquela manhã de maio de 1986, a prefeitura sentiu-se forçada a anunciar que estava começando todo o processo do zero outra vez.

Eu não sabia absolutamente nada sobre rinques de patinação no gelo, mas sabia alguma coisa de construção. Se levei dois anos e meio para erguer um enorme arranha-céu, com certeza era possível construir um rinque de patinação de US$ 2 milhões em questão de meses. Dois anos antes, quando a obra já estava um desastre, liguei para Henry Stern, comissário de parques, e me ofereci para assumir a construção no lugar da prefeitura, sem honorários. Ele recusou. Agora, depois de ler sobre o mais novo fiasco, liguei para Henry de novo e repeti minha oferta. Ele teve a mesma reação. “Não, obrigado”, disse. “Podemos fazer nós mesmos.”

“Isso é ótimo, Henry”, eu disse, “só que você falou a mesma coisa há dois anos, e veja o que aconteceu.” Decidi escrever uma carta em termos muito fortes para Ed Koch, prefeito de Nova York. Estava consternado com a incompetência da prefeitura. Eu achava sinceramente que podia fazer a obra e acreditava que o rinque era algo que centenas de milhares de nova-iorquinos – incluindo meus filhos – tinham o direito de desfrutar. Seja o que for que os outros possam pensar, meu motivo era simples assim.

“Caro Ed”, começava minha carta. “Por muitos anos assisti com assombro à prefeitura de Nova York fracassar repetidamente nas promessas de terminar e abrir o Wollman Skating Rink. Construir o rinque, que envolve basicamente despejar uma placa de concreto em cima de uma tubulação refrigerante, não deve levar mais de quatro meses. Depois de seis anos, ouvir que agora levará mais dois é algo inaceitável para todas as milhares de pessoas que esperam patinar de novo no Wollman Rink. Eu e todos os demais nova-iorquinos estamos cansados de assistir à catástrofe do Wollman Rink. A incompetência exibida nesse projeto simples de construção deve ser considerada um dos maiores constrangimentos da sua administração. Temo que daqui a dois anos não haja patinação no Wollman Rink, e quem perde é o público em geral.”

Então cheguei ao ponto:

“Estou me oferecendo para construir e pagar um Wollman Ice-Skating Rink novo em folha e abri-lo ao público em novembro deste ano. Eu arrendaria o rinque da prefeitura por um valor de mercado justo e o administraria adequadamente após a conclusão.”

Mandei a carta para Ed Koch em 28 de maio de 1986. Ele escreveu a resposta de imediato. Para certa surpresa minha, ele menosprezou minha oferta. A prefeitura não estava disposta a me deixar operar o rinque, mas ficariam encantados se eu doasse US$ 3 milhões para reconstruí-lo e supervisionasse a construção. Fez mais alguns comentários sarcásticos e terminou dizendo: “Aguardo sua resposta ansiosamente”.

O tom da carta do prefeito me irritou. Felizmente, não fui o único a ficar aborrecido e devo agradecer a Koch por isso. Não havia liberado minha carta para a imprensa porque não queria ser acusado de exibicionismo. Koch, porém,

decidiu liberar a carta dele. Ao que parece, ele imaginou que, se ridicularizasse minha oferta em público, eu simplesmente escapuliria embora em silêncio.

Ele subestimou completamente a reação da imprensa. Primeiro, a imprensa prospera com confrontos. Também adoram histórias sobre extremos, sejam grandes sucessos ou fracassos terríveis. Essa história tinha de tudo. Talvez o mais importante seja que muitos repórteres tendem a se ver como defensores dos consumidores. Praticamente nada os deixa tão ultrajados quanto futilidades que vitimizam o cidadão comum. O fiasco da prefeitura no Wollman Rink era um clássico absoluto.

Até eu fiquei surpreso com a forma como a imprensa ficou totalmente do meu lado. Obviamente, não é sempre que isso acontece. Mas, dessa vez, em três dias havia dezenas de artigos e editoriais atacando Koch pela reação à minha oferta.

“A administração Koch”, disse o *Daily News* em editorial, “está vacilando em relação à oferta de Donald Trump para reconstruir e operar o Wollman Rink no Central Park. Por quê? A oferta é sincera, ao que parece sem condições embutidas. Koch deveria agarrá-la com um suspiro de alívio por tirar de suas mãos um desastre oneroso e prolongado. Até agora, o prefeito levantou uma série de objeções de araque… Talvez o problema seja que Koch & Cia. estejam envergonhados por terem torrado US$ 12 milhões no Wollman.”

“Trump está se oferecendo para assumir o projeto do Wollman, reconstruir o rinque e inaugurá-lo em novembro sem custo para a cidade”, escreveu o *New York Post*. “Depois de todo o fiasco multimilionário de treze anos, seria de imaginar que estivessem pulando de alegria. Só que não. As autoridades da prefeitura parecem mais interessadas em inventar motivos para não ir em frente

do que em fazer um acordo. A prefeitura deveria conceder a Donald Trump uma audiência para já – a farsa do Wollman Rink já se prolongou o que basta.”

“Deixem ele tentar”, disse o *Newsday*. “Afinal de contas, a prefeitura não provou nada, exceto que não consegue terminar a obra.”

Se tem uma coisa que aprendi lidando com políticos ao longo dos anos é que a única coisa garantida para os forçar a agir é a imprensa – ou, mais especificamente, o medo da imprensa. Você pode aplicar todos os tipos de pressão, fazer todo tipo de apelo e ameaça, contribuir com fartas somas de dinheiro para as campanhas deles e no geral não consegue nada. Mas suscite a possibilidade de imprensa negativa, mesmo em uma publicação obscura, e a maioria dos políticos dá um pulo. Imprensa ruim traduz-se em potencial perda de votos, e, se um político perde votos suficientes, não se reelege. Se isso acontece, ele pode ter que sair e pegar um emprego das 9h às 17h. Essa é a última coisa que a maioria dos políticos quer fazer.

O que você tem que entender sobre Ed Koch é que ele é um puro e simples valentão. Valentões podem agir de forma rude, mas na realidade são covardes enrustidos. As únicas pessoas que os valentões intimidam são aquelas que sabem que podem surrar. Confronte uma pessoa forte e competente, e ela vai revidar mais duramente que nunca. Confronte um valentão, e na maioria das vezes ele vai ceder ligeirinho.

Por certo que a maré virou da noite para o dia. Tão logo a imprensa caiu em cima de Koch, ele virou a casaca por completo. De repente, a prefeitura estava virtualmente implorando para que eu assumisse a obra do Wollman Rink. Em 6 de junho, sentei em meu escritório com funcionários da prefeitura, incluindo Henry Stern, para negociar os termos para reconstruir o Wollman Rink. Até

então, a prefeitura insistia numa licitação, conforme exigido em qualquer construção financiada pela cidade. Sugeri uma solução simples. Eu mesmo colocaria todo o dinheiro para a construção do rinque. Em troca, seria reembolsado, por tantos anos quantos fossem necessários, com quaisquer lucros que o rinque rendesse. Em outras palavras, eu não apenas supervsionaria a construção, como também emprestaria US$ 3 milhões para a prefeitura por um período indeterminado – e para sempre, caso o rinque não se provasse lucrativo.

A prefeitura, em sua infinita sabedoria, recusou. “Não permitiremos isso de jeito algum”, disseram os funcionários da prefeitura. “Não permitiremos de jeito algum que você lucre com o rinque.”

“Não, vocês não estão entendendo”, falei. “Se o rinque der dinheiro, vou usá-lo para reduzir meu empréstimo. Não busco lucro pessoal. Na verdade, se um dia reaver meu dinheiro, doarei quaisquer lucros subsequentes para caridade.” Para meu assombro – e para o assombro de meus advogados – a prefeitura não cedeu. Em vez disso, apresentaram uma contraproposta. Eu ainda doaria os US$ 3 milhões, de modo a evitar a questão da licitação, mas no dia do término da construção a prefeitura me reembolsaria o total.

Era uma sorte para aqueles funcionários da prefeitura terem escolhido trabalhar no governo municipal e não em empresas. A proposta que sugeriram era muito pior para a prefeitura do que minha oferta original. Eu não estava disposto a brigar com eles em meu próprio prejuízo.

No final de uma sexta-feira, 6 de junho – dez dias depois de minha oferta original –, chegamos a um acordo, sujeito à aprovação final do Conselho de Avaliação da prefeitura. Eu colocaria o dinheiro da construção e concordava em terminar a obra até 15 de dezembro. Na ocasião, a prefeitura me reembolsaria os

custos, até um limite pouco abaixo de US$ 3 milhões, mas apenas se o rinque funcionasse. Se eu ficasse abaixo do orçamento, a prefeitura reembolsaria só o que gastei. Se eu ficasse acima do orçamento, teria que arcar com os gastos extras. Isso era tudo que a prefeitura graciosamente estava disposta a permitir que eu fizesse.

Eu tinha apenas um desafio: construir o rinque de patinação rapidamente e construir direito. Se eu fracassasse – se atrasasse um dia sequer ou gastasse um dólar acima do orçamento –, meu plano era fazer as malas e pegar o primeiro avião para a Argentina. Nem Ed Koch nem ninguém jamais me deixaria superar o fracasso de jeito algum.

Como eu não sabia absolutamente nada sobre construção de rinques, tratei de achar o melhor construtor de rinques de patinação que pudesse. A lógica sugeria que o melhor lugar para procurar era o Canadá. A patinação no gelo é para os canadenses o que o beisebol é para os americanos – o passatempo nacional. Calculei que os melhores construtores provavelmente eram as empresas que faziam rinques para os times profissionais de hóquei do Canadá. Dito e feito: todo mundo com quem conversei concordou que uma empresa chamada Cimco, com sede em Toronto, era a melhor das melhores. Entre outros projetos, haviam construído um rinque para o Montreal Canadiens. Liguei para o chefão e comecei com uma pergunta básica: “O que é necessário para se construir um grande rinque aberto de patinação no gelo?”.

Ele me deu um curso rápido sobre construção de rinques. A escolha-chave, disse ele, era qual sistema de produção de gelo utilizar. A prefeitura decidira usar uma tecnologia relativamente nova em que o agente congelante é o freon. A lógica era que um sistema com freon exige menos eletricidade, o que se traduz

em economia secundária em custos com energia. A desvantagem do sistema com freon é que ele é muito mais delicado, temperamental e difícil de manter – especialmente em uma instalação pública, onde há grande rotatividade de funcionários. Entre as instalações de patinação no gelo que usavam o sistema com freon, contou meu amigo da Cimco, pelo menos um terço experimentou problemas.

A outra opção, usada em centenas de rinques de patinação no gelo há décadas, era um sistema com salmoura, no qual a água salgada circula pelos canos. Custa um pouco mais para manter que o sistema com freon, mas a vantagem é que é altamente confiável e incrivelmente durável. O Rockfeller Center Skating Rink usa o sistema com salmoura desde a inauguração, em 1936, e nunca enfrentou um grande problema.

Quando terminei meu primeiro telefonema, já estava decidido a usar o sistema com salmoura na reconstrução do Wollman Rink. Na verdade, a prefeitura também havia enfim chegado à mesma conclusão. A única diferença é que primeiro desperdiçaram seis anos e milhões de dólares.

Logo descobri que a incompetência da prefeitura no projeto do Wollman Rink estendia-se a todo detalhe imaginável, grande e pequeno. Em 16 de junho, uma semana depois de fechar meu acordo para assumir a reconstrução do rinque, a prefeitura publicou um relatório sobre os erros cometidos no Wollman Rink ao longo dos últimos seis anos. O estudo tinha levado quinze meses para ser concluído – quatro vezes o tempo que eu havia me dado para reconstruir totalmente o rinque. Pior ainda era que, embora o relatório fornecesse infindáveis exemplos de incompetência, não chegava a absolutamente nenhuma

conclusão quanto à pessoa responsável pelo fiasco e ao que poderia ser feito para evitar tais fracassos no futuro.

A única coisa que o relatório fornecia era uma impressionante cronologia de desleixo, indecisão, incompetência e completa estupidez. Se não fosse tão patético, seria quase cômico.

A prefeitura fechou o rinque para reformas pela primeira vez em junho de 1980. Até os planos serem esboçados e o processo de licitação estar concluído havia se passado quase um ano. Em março de 1981, a obra finalmente começou com a instalação de cerca de 35 mil metros de uma tubulação de cobre muito delicada e cara, usada no sistema de resfriamento com freon. Enquanto isso, entretanto, o Departamento de Parques reconsiderava onde colocar o compressor e que tipo de equipamento de refrigeração usar. Enquanto o encanamento ainda era instalado, toda a obra parou por causa do equipamento que enfim seria necessário para operar o sistema de resfriamento do rinque.

Mesmo que o equipamento de produção de gelo tivesse sido concluído e instalado, o *design* do rinque era tal que não havia chance de algum dia funcionar. Especificamente, a base do rinque fora projetada com uma inclinação, de modo que fosse cerca de vinte centímetros mais alta numa extremidade do que na outra. A inclinação tinha um propósito. O fato de acabar sendo de quase trinta centímetros foi um acidente. O motivo para a inclinação era que no verão a prefeitura esperava usar o rinque como um lago espelhado, e ao que parece um lago reflete melhor a luz se a base é inclinada. No inverno, porém, a mesma base inclinada causaria um problema.

Não precisa ser gênio para perceber que, quando se tenta fazer gelo nessas circunstâncias, existem apenas duas possibilidades. A melhor delas é o gelo se

formar, mas, como a profundidade da água varia, a consistência do gelo não será uniforme. O outro resultado, pior e muito mais provável, é a água na parte mais funda do rinque simplesmente não congelar de jeito nenhum, não importando o quão potente seja o maquinário de produção de gelo.

Até essa questão logo tornou-se um problema secundário. Em julho, dois meses após o início do assentamento dos canos, uma chuva torrencial inundou o rinque, depositando uma espessa camada de lodo sobre os canos recém-colocados. Apenas em setembro o Departamento de Parques finalmente tratou de contratar uma equipe para consertar os estragos.

Nesse meio-tempo, irrompeu nova disputa no Departamento de Parques sobre como a calçada em concreto em volta do rinque deveria ser projetada. O resultado foi que toda a concretagem – inclusive a concretagem para formar a base do rinque – foi suspensa por nove meses enquanto grassava o debate sobre a calçada. Infelizmente, também grassava o inverno. Durante nove meses, os delicados canos de cobre recém-assentados ficaram expostos a um clima horroroso. Houve grandes tempestades de neve e inundações. Além disso, como o cobre é bastante valioso, vândalos pularam as cercas e tentaram arrancar pedaços de cobre para revender. Na primavera, era como se aqueles 35 quilômetros de canos tivessem enfrentado uma guerra. Todavia, nenhuma única pessoa pensou em inspecioná-los por causa de possíveis danos.

Em junho de 1982, dois anos depois que o rinque foi fechado pela primeira vez, o concreto finalmente foi despejado em cima dos canos de cobre não testados. As empreiteiras geralmente usam um equipamento de vibração ao concretar superfícies irregulares para evitar a formação de bolhas. Entretanto, a vibração teve um resultado imprevisto: começou a afrouxar as juntas dos canos

de cobre. Ao mesmo tempo, o empreiteiro tinha problemas ainda maiores com que lutar: ele subestimou em muito a quantidade de concreto necessária para cobrir o rinque. Na concretagem, o essencial é despejar tudo de uma só vez, continuamente, porque é o único jeito de garantir aderência e entrosamento uniformes. Em vez de interromper a concretagem, o empreiteiro decidiu diluir a mistura de concreto com água. Foi a receita para o desastre.

Menos de uma semana depois, começaram a aparecer rachaduras na superfície da laje de concreto recém-colocada. Não por acaso as rachaduras concentravam-se na extremidade do rinque onde o concreto havia sido diluído e a máquina de vibração, desligada.

Os adiamentos na decisão sobre onde colocar o equipamento de refrigeração suscitaram outro problema. Quando a prefeitura finalmente tomou sua decisão – depois de dezesseis meses de deliberações –, o empreiteiro originalmente contratado para instalar o equipamento insistiu em uma “modificação” do contrato original. Mais especificamente, exigiu mais dinheiro. Aquelas negociações levaram mais doze meses, e somente em julho de 1983 a prefeitura aprovou um novo contrato – nos termos do empreiteiro. A data final da colocação do equipamento de refrigeração foi adiada mais uma vez, para setembro de 1984.

No final do outono de 1984, o sistema foi finalmente testado pela primeira vez. Ficou provado que não sustentava a pressão por tempo necessário para a formação de gelo, pois havia vazamentos na tubulação debaixo da laje de concreto. Entre outubro e dezembro de 1984, foram encontrados e consertados seis vazamentos. Não adiantou. O sistema foi testado mais uma vez e ainda não conseguia produzir gelo.

Foi nesse estágio que liguei para Henry Stern e fiz minha primeira oferta para construir o rinque. Quando ele recusou, falei: “Escute, gostaria de ir comigo até a obra dar uma olhada para que talvez eu possa ao menos dar algumas sugestões?”. Alguns dias depois, no rigor do inverno, fomos até o rinque. Fiquei chocado com o que vi.

Havia literalmente centenas de pequenas rachaduras na laje de concreto. Ainda pior é que havia no mínimo uma dúzia de buracos enormes abertos na laje em vários pontos. Quando perguntei, descobri que os buracos haviam sido abertos no concreto para chegar aos vazamentos nos canos abaixo. Infelizmente, as britadeiras usadas para fazer buracos no concreto são muito violentas, e os canos abaixo eram muito delicados. No esforço para chegar aos vazamentos, aqueles homens violentos com suas britadeiras violentas na verdade deixaram o problema muito pior.

Na mesma hora falei para Stern: “Vocês têm um enorme problema. Nunca vão encontrar os vazamentos. Enquanto isso, vão apenas criar vazamentos maiores. Esqueçam. Comecem tudo de novo”. Henry tentou ser educado, mas ficou claro que começar de novo era a última coisa que ele consideraria.

Na primavera de 1985, a prefeitura apareceu com uma nova ideia sensacional. Por US$ 200 mil, contrataram uma consultoria de engenharia externa para estudar por que o freon estava vazando dos canos e recomendar soluções. A empresa prometeu entregar o relatório em quatro meses. Nove meses depois – em dezembro de 1985 – a empresa anunciou que não havia conseguido isolar a causa dos vazamentos.

Agora haviam se passado quase seis anos desde o fechamento do Wollman Rink para reformas. Quase US$ 13 milhões haviam sido gastos no esforço. O

Departamento de Parques finalmente concluiu que o sistema com freon teria que ser arrancado e substituído pelo de salmoura. Em 21 de maio de 1986, anunciaram o novo plano de reforma de US$ 3 milhões com prazo de dezoito meses. Foi quando finalmente convenci a prefeitura a me deixar assumir.

Na metade de junho, quando o Conselho de Avaliação aprovou a proposta que eu havia negociado com a prefeitura, eu já havia começado a obra. Descobri que a prefeitura havia concordado em pagar uma taxa de US$ 150 mil para outra empresa de consultoria, dessa vez para fazer recomendações sobre como construir o rinque com um sistema à base de salmoura. O contrato da prefeitura especificava que a empresa, a St. Onge Ruff Associates (Sora), começaria o trabalho em 1º de julho de 1986 e entregaria o relatório no final de dezembro. Em outras palavras, eu havia feito um acordo para terminar a reconstrução do rinque antes do prazo da prefeitura para receber o relatório sobre como a obra deveria ser feita.

Na remota possibilidade de que esses consultores tivessem sugestões inteligentes, decidi me reunir com eles. Provavelmente não deveria ter me surpreendido com o que descobri: os dois cavalheiros que dirigiam a empresa eram especialistas em refrigeração, mas nunca haviam se envolvido na construção de um rinque de patinação. Não faziam a mínima ideia das implicações. Fim da ajuda deles.

Contratei a Cimco para construir os sistemas de resfriamento e de encanamento e para conselhos em geral. Para construir o rinque em si, contratei a HRH, empresa que já havia construído o Hyatt e a Trump Tower para mim e se provado uma empreiteira geral de alta qualidade. No caso em questão, generosamente ofereceram-se para fazer a obra a preço de custo. Enquanto isso,

o Chase Manhattan, com o qual eu mantinha um relacionamento bancário de longa data, entrou em cena e se ofereceu para emprestar todo o dinheiro para a construção, também sem lucro. Era o tipo de projeto pelo qual todo mundo conseguia se interessar e valorizar.

Quando fui ver o rinque, as coisas estavam ainda piores do que eu imaginava. Por exemplo, havia buracos enormes no teto do prédio, e o resultado havia sido um tremendo estrago no interior provocado pela água. Mas notei que mesmo as pequenas coisas refletiam a abordagem da prefeitura em relação à obra. Por exemplo, ao caminhar dentro do rinque, vi uma fileira de sacos de lona abandonados e semicobertos por ervas daninhas. Quando olhei dentro dos sacos, descobri que estavam cheios de plantas que deveriam fazer parte do novo paisagismo. Em vez disso, haviam sido deixadas no chão, fechadas, e morrido.

No momento em que eu fazia essa descoberta, um operário da prefeitura passou por ali e pisou exatamente em cima de uma das poucas plantas vivas do local. Ele nem olhou. De certo modo, era a metáfora perfeita: o rinque sendo pisoteado por uma das pessoas pagas para consertá-lo.

O incidente me fez lembrar de uma ocasião, muito anos antes, em que passei pelo rinque num lindo dia de verão. Eram cerca de duas horas da tarde, e havia talvez uns trinta operários bem no meio do rinque inacabado. Nenhum deles estava trabalhando. Imaginei que estivessem no intervalo, descansando. Cerca de uma hora depois, passei pelo rinque outra vez. Os mesmos homens estavam lá, exatamente na mesma posição, como numa sesta permanente. Na época, não percebi plenamente todas as implicações daquela cena. Hoje vejo-a como um sintoma do maior problema no Wollman Rink: não havia ninguém, absolutamente ninguém, no comando.

Liderança talvez seja a chave para se concluir qualquer trabalho. Não havia um único dia em que eu não verificasse o progresso feito no rinque. Na maior parte dos dias, eu ia até o local pessoalmente. Eu havia me dado o prazo de seis meses para terminar, e, baseado no histórico da prefeitura, cumprir o *deadline* seria um pequeno milagre. Todavia, pelos meus cálculos, seis meses na verdade deixavam-me um mês de folga para o caso de alguma coisa significativa dar errado. Se absolutamente tudo corresse bem, eu achava possível terminarmos a obra em quatro meses.

Uma das primeiras decisões que tomamos foi construir o novo rinque em cima do antigo, em vez de arrancar tudo. No início de agosto, conseguimos assentar uma sub-base nivelada para o novo rinque, em cima da qual instalaríamos o encanamento e despejaríamos o concreto para uma pista de fundo plano. A Cimco estava ocupada com a construção de duas enormes unidades de resfriamento de quase sete toneladas. Quando me ofereci para assumir a obra, não tinha percebido o quanto o Wollman Rink é grande. Com quase 3 mil metros quadrados, é um dos maiores rinques de patinação construídos do país.

Antes mesmo de começar a obra, fomos assediados por telefonemas da imprensa em busca de informes do progresso. Repórteres que normalmente não tinham qualquer interesse que fosse em construção, de repente queriam saber os mínimos detalhes sobre o assentamento dos canos, a concretagem e a construção da sala do compressor.

Depois de uma dúzia dos primeiros telefonemas, decidi realizar uma coletiva de imprensa para responder às perguntas de todos de uma vez só. Em 7 de agosto, com apenas o subsolo pronto, recebemos a imprensa no rinque. Para

minha surpresa, apareceram umas três dúzias de repórteres, fotógrafos e câmeras de televisão, incluindo representantes de todas as TVs e das duas agências de notícias locais. Eu não tinha nenhuma novidade emocionante para anunciar. Pude apenas informar que tudo estava correndo bem dentro do prazo e que esperávamos abrir em dezembro. Foi o que bastou. No dia seguinte, havia reportagens em todos os jornais com manchetes do tipo TRUMP TEM UMA BELA SURPRESA PARA OS PATINADORES E TRUMP PÕE A COBERTURA NO WOLLMAN RINK.

Teve gente dizendo que exagerei um pouco ao realizar coletivas de imprensa sobre o Wollman Rink. Talvez tenham razão, mas só posso dizer que a imprensa não se cansava da história. No mínimo uma dúzia de repórteres apareceu em cada coletiva que fizemos.

A história do rinque não gerou apenas atenção local. Dúzias de jornais de Miami, Detroit e Los Angeles publicaram longos textos sobre a saga do Wollman Rink. A revista *Time* dedicou uma página inteira do caderno “*Nation*” para o caso. Era um enredo empolgante, simples e acessível sobre o contraste entre a incompetência governamental e o poder da iniciativa privada eficiente.

De 7 a 10 de setembro, colocamos 35 quilômetros de canos. Em 11 de setembro, chegou um comboio de betoneiras, e demos início à concretagem contínua que levou dez horas. Não houve escassez de cimento. No dia seguinte, quando os engenheiros verificaram o nivelamento, a concretagem mostrou-se perfeitamente parelha. Em 15 de setembro, o equipamento de refrigeração recém-construído foi instalado na sala reformada do compressor. O único obstáculo restante era o calor. No dia da concretagem, a tempetura subiu para 30 graus. Ocorreu-me que estaríamos prontos para os patinadores antes que o tempo estivesse pronto para nós.

No final de setembro, todo o nosso equipamento para produção de gelo estava instalado. Tudo de que precisávamos para testar nosso sistema era uma sequência de quatro dias com temperatura abaixo de 13 graus. Em vez disso, um dia atipicamente lindo e quente sucedeu a outro por duas semanas. Pela primeira vez na vida, me vi desejando o inverno.

Finalmente, em 12 de outubro, a temperatura caiu abaixo de 13 graus e permaneceu baixa por vários dias. Em 15 de outubro, realizamos o primeiro teste do novo sistema, enviando salmoura pela tubulação. Não houve vazamento, e a pressão foi mantida. Naquela noite, depois de uma chuva, formou-se gelo no rinque – um gelo lindo, límpido e há muito esperado. Haviam se passado quase quatro meses desde o dia em que recebi a aprovação para reformar o rinque. Conseguimos também ficar em mais de US$ 750 mil abaixo do orçamento de US$ 3 milhões. Com o aval da prefeitura, usamos o dinheiro que sobrou para reformar o depósito de patins e o restaurante adjacentes.

Durante a maior parte da construção, a prefeitura ficou fora do nosso caminho – em grande parte porque instruí meu pessoal para manter os funcionários do parque fora do rinque. Quando tentavam interferir, invariavelmente acabava em desastre. Por exemplo: depois que terminamos o rinque, uma equipe do Departamento de Parques apareceu carregando uma arvorezinha que, anunciaram, a prefeitura queria plantar em minha homenagem. Não bastava apenas um ou dois caras para tratar do serviço. Veio uma equipe de uma meia dúzia, entre eles um horticulturista para supervisionar o trabalho. A árvore foi transportada em um trator com uma retroescavadeira.

Por total coincidência, cheguei ao rinque quando os homens estavam começando a plantar a árvore. Tratava-se provavelmente de uma das

arvorezinhas mais feias e mirradas que já se viu. Aquilo eu podia aguentar. O que me deixou completamente maluco foi o jeito como eles plantaram a árvore. Exatamente na véspera havíamos plantado um gramado lindo em toda a volta do rinque. Havia chovido na noite anterior, e a terra embaixo da grama recém-plantada estava macia. O que aqueles homens fizeram foi passar de trator em cima da grama nova, esmagando-a por completo. Em questão de minutos, aqueles seis homens – cuja maioria nem precisava estar lá, para começo de conversa – conseguiram destruir completamente um lindo trabalho de plantação que levou dois dias para ser concluído e agora exigiria três meses para crescer novamente.

Mais ou menos nessa época, recebi uma carta de Gordon Davis, o comissário de parques anterior a Henry Stern. Davis escreveu para dizer que, como primeiro responsável pelos erros iniciais no rinque, estava "encantado e aliviado em ver como os erros [dele] haviam sido soberbamente corrigidos". Acredito que Davis estava longe de ser o único responsável. Mas o que mais me impressionou foi o quanto sua atitude graciosa contrastava com a de Henry Stern.

Durante todo o projeto do Wollman, Stern aproveitou várias oportunidades para minimizar aos repórteres o que estávamos realizando. O *Daily News*, notando um comentário particularmente mordaz de Stern, rebateu em um editorial. "Tente agradecer, Henry", escreveram, "é mais digno, dadas as circunstâncias."

Koch não foi exatamente efusivo a respeito do que realizamos. Novamente, acho que a mídia pode ter sido um fator. Em outubro, todos os jornais locais publicaram reportagens que certamente o deixaram um pouco na defensiva. O *Times*, por exemplo, publicou um editorial principal que começava dizendo:

“Nova York atrapalhou-se por seis anos na obra de reabertura do Wollman Skating Rink, desperdiçando milhões”, e terminava com: “As lições do Wollman Rink não devem ser esquecidas”.

Sempre que questionados, Koch e Stern diziam aos repórteres que, após a conclusão da obra, a prefeitura pretendia se reunir comigo e meu pessoal para ver se as lições do Wollman Rink poderiam ser aplicadas em outros projetos da prefeitura. Se ouvi ambos fazerem essa afirmação uma vez, devo tê-la ouvido uma dúzia de vezes, inclusive em vários discursos em 13 de novembro, dia em que abrimos o rinque ao público oficialmente.

Ainda estou esperando o telefonema de algum funcionário da prefeitura para a reunião. Honestamente, não posso dizer que esteja surpreso. As críticas da imprensa cessaram, e isso é tudo que interessava para qualquer um deles.

Mesmo assim, acredito que *existem* algumas lições que a prefeitura poderia tirar do que realizamos no Wollman Rink. A certa altura, Koch ofereceu sua explicação de por que conseguimos fazer o que a prefeitura não conseguiu. “Trump colocou uma margem extra de prazo”, disse Koch, “e então teve condições de reduzi-la trabalhando o mais arduamente possível com uma equipe de elite que sabia que, se ferrasse a obra, nunca mais trabalharia para Donald Trump outra vez.”

Aquela explicação não estava de todo errada. O que Koch não entendia é que a prefeitura poderia ter feito as mesmíssimas coisas que eu fiz. Não estou sugerindo que teriam condições de completar a obra em cinco meses, como eu fiz, ou mesmo em seis meses. Mas não existe desculpa cabível para não a completar em um ano, muito menos para fracassar por seis anos. Isso é

incompetência, pura e simples, e incompetência era o que havia no cerne dessa triste saga.

Os funcionários da prefeitura invariavelmente citam duas razões pelas quais não podem agir de forma tão rápida quanto incorporadores privados. A primeira é que, por lei, a prefeitura deve conceder qualquer contrato para o licitante com menor valor, independentemente de ser a pessoa mais bem qualificada para a obra. Existe ao menos uma solução parcial. Devem ser adotados padrões objetivos para a qualificação de qualquer licitante de uma obra municipal. Desempenho anterior comprovado, por exemplo, deveria ser um requisito geral. Além do mais, qualquer empreiteiro que faça um bom trabalho para a prefeitura – dentro do prazo e do orçamento – deve ter prioridade em futuras obras municipais.

A outra desvantagem que os oficiais da prefeitura citam é a chamada lei de Wicks. Ela exige que qualquer construção pública orçada em mais de US$ 50 mil seja dividida entre pelo menos quatro empreiteiros diferentes. A lei foi projetada para aumentar a concorrência e reduzir os custos de construção, mas faz exatamente o oposto. Não é permitido a um só empreiteiro geral ter a responsabilidade total, e o resultado são atrasos, disputas e custos extras frequentes.

Não nego que essas leis atrapalhem a prefeitura, mas acredito que um problema bem maior seja a liderança.

Sei por experiência própria que a única maneira de conseguir que até mesmo o melhor empreiteiro termine uma obra no prazo e dentro do orçamento é ficar no pé dele com muita, muita firmeza. Você pode levar a cabo qualquer trabalho por pura força de vontade – e sabendo do que está falando. Da forma como é

hoje, um empreiteiro chega e fala para um funcionário da prefeitura: “Lamento, mas topamos com esse problema e vamos precisar de mais um ou dois milhões de dólares para terminar a obra”. Ninguém contra-argumenta porque praticamente ninguém do governo municipal sabe nada de construção.

O pior de tudo é que ninguém na burocracia da prefeitura é responsabilizado pelos fracassos. Vou dar o que considero o exemplo clássico. Em 1984 – quando a prefeitura já havia desperdiçado quatro anos tentando reformar o Wollman Rink –, um homem chamado Bronson Binger organizou uma coletiva de imprensa. Na época, o cargo de Binger era de comissário assistente de parques, e sua responsabilidade primária era a reforma do Wollman Rink. Binger fez um anúncio confiante para os repórteres que apareceram. Se o Wollman não estivesse pronto para reabrir a tempo da próxima temporada, ele renunciaria ao cargo.

Um ano se passou, o rinque obviamente não reabriu, e Binger cumpriu sua palavra. Renunciou ao cargo. Mas havia um truque. Pouco tempo depois, foi nomeado subcomissário encarregado da construção de prisões do Estado de Nova York. Não sei muita coisa sobre construção de prisões, mas de uma coisa tenho certeza: reformar um rinque de patinação é muito mais fácil. Não se recompensa um fracasso promovendo o responsável, pois tudo que se consegue é mais fracasso.

O único grupo que se beneficia da incompetência da prefeitura são os empreiteiros que fazem as obras. Quando um projeto de metrô ou de uma nova estrada ou ponte estoura em milhões de dólares, os empreiteiros ganham muito. Não se vê o nome dessas pessoas na lista da Forbes 400, e elas podem não falar inglês perfeitamente, mas uma coisa eu garanto: muitas ficaram imensamente

ricas trabalhando para a prefeitura de Nova York. Ganham vastas quantias a partir de enormes gastos injustificáveis acima do orçamento que os funcionários da prefeitura aprovam – e os contribuintes pagam.

A noite de gala para comemorar a abertura do rinque foi produzida pelos antigos campeões de patinação Dick Button e Aja Zanova-Steindler. Eles conseguiram reunir para o *show* alguns dos melhores patinadores do mundo: Peggy Fleming, Dorothy Hamill, Scott Hamilton, Debbi Thomas, Robin Cousinsm, Toller Cranston, as duplas Torvill e Dean e Blumberg e Seibert, entre outros. Foi um grande evento.

Se a prefeitura entregasse o rinque para uma operadora de segunda classe, essa história poderia acabar mal. Porém, como a licitação normal levaria a novo atraso na abertura, a prefeitura pediu-me para operar o rinque provisoriamente durante a primeira temporada. De novo fui em busca dos melhores administradores de rinque disponíveis. Cheguei à Ice Capades. Além de fazer espetáculos maravilhos no gelo, a Ice Capades opera os melhores rinques do país.

A empresa fez um trabalho impecável no Wollman Rink. Não só é otimamente administrado, como altamente bem-sucedido. Na década de 1970, quando o rinque ainda funcionava e era administrado pela prefeitura, tinha faturamento bruto de cerca de US$ 100 mil por ano e nunca acima de US$ 150 mil. Mesmo cobrando valores menores do que os outros rinques privados da cidade – US$ 4,50 para adultos e US$ 2,50 para crianças –, obtivemos faturamento de US$ 1,2 milhão na primeira temporada. O lucro superou US$ 500 mil descontadas as despesas e foi todo para caridade e para o Departamento

de Parques. Igualmente importante, mais de meio milhão de patinadores desfrutaram do Wollman Rink.

Ainda hoje, enquanto escrevo este livro, na primavera de 1987, curto muito cada vez que olho da janela de minha sala na Trump Tower e vejo centenas de patinadores no Wollman Rink. No entanto, não serei um deles. As pessoas esperam há anos para me ver cair, mas não estou a fim de dar essa chance a elas. Patinação não é o meu forte.

13

O RETORNO

Uma história no West Side

A decisão profissional mais difícil que já tomei foi abrir mão de minha opção de compra dos pátios ferroviários no West Side – 78 acres (315 mil metros quadrados) às margens do rio, entre as ruas 59 e 72 – no verão de 1979. A decisão de negócios mais fácil que já tomei foi comprar o mesmo terreno em janeiro de 1985.

Tenho a tendência de ficar muito empolgado com cada negócio que faço, mas suspeito que pouca gente contestaria que aquele terreno representa a melhor propriedade não urbanizada dos Estados Unidos hoje.

Disseram que paguei US$ 95 milhões pelos pátios do West Side, ou cerca de US$ 1 milhão por acre, o que não está longe da cifra correta. Considerando o valor temporal do dinheiro, paguei menos para comprar o terreno em 1985 do que teria pago se exercesse a opção de compra em 1979. Durante esses anos, o valor da maioria dos imóveis em Manhattan aumentou até cinco vezes. Mesmo antes de erguer um único prédio, estou certo de que poderia vender a propriedade com grande lucro substancial e já recusei várias ofertas. Vamos considerar uma comparação. Pouco tempo depois de comprar os pátios do West

Side, outro grupo de incorporadores pagou cerca de US$ 500 milhões pelo terreno do Columbus Circle Coliseum, uma propriedade minúscula se comparada à minha e a apenas quatro quarteirões.

Consegui o terreno por um ótimo preço porque um banco estava executando a hipoteca de um vendedor desesperado, porque fechei o negócio antes de a propriedade ser colocada à venda no mercado e porque eu era um dos poucos incorporadores com disposição e condições de pagar milhões de dólares por ano em custos de propriedade pelo tempo que fosse necessário para urbanizar o terreno.

Garantir a opção de compra dos pátios do West Side Penn Central Raiload lá em 1974 foi o primeiro negócio importante que fiz em Manhattan. Como disse, naquela época a cidade estava à beira da falência, e o West Side dificilmente seria considerado um belo local para morar.

Mas eu tinha uma convicção simples: eu não poderia errar muito comprando uma propriedade espetacular às margens do rio, no meio de Manhattan, por uma ninharia.

Porém, durante os cinco anos seguintes, o governo cortou os subsídios para o tipo de moradia de classe média que eu propunha, a oposição da comunidade a qualquer empreendimento no West Side virou uma febre e os bancos permaneciam relutantes em financiar projetos de grande escala. Eu estava lançando outros projetos – entre eles o Commodore/Hyatt, a Trump Tower e meu primeiro cassino em Atlantic City. E também não estava com vontade de me sobrecarregar com enormes custos de propriedade enquanto meus recursos pessoais ainda eram muito limitados.

Dedicando-me a outros negócios, gerei fluxo de caixa suficiente para arcar com os custos de propriedade de praticamente qualquer projeto. Também construí um histórico de sucesso que deixava os bancos felizes em me emprestar dinheiro para quase qualquer negócio.

Pouco tempo depois que desisti de minha opção original em 1979, a Penn Central vendeu o terreno do West Side para meu amigo Abe Hirschfeld. Muito rapidamente, Abe encontrou um sócio para o negócio. Francisco Macri ficou rico na década de 1960, quando construiu pontes para o governo de sua terra natal, a Argentina. No negócio com Hirschfeld, Macri concordou em assumir a obra por completo. Hirschfeld conservou uma porcentagem substancial dos lucros, mas sem papel ativo no projeto. Macri, por sua vez, transferiu a supervisão cotidiana do projeto para Carlos Varsavsky, um ex-professor de física que administrava a empresa argentina de Macri, a BA Capital.

A equipe de Macri tinha muita inteligência. O que faltava era experiência prática, especialmente na cidade de Nova York, onde é muito difícil fazer qualquer tipo de empreendimento imobiliário.

O primeiro item essencial para desenvolver qualquer terreno de grande porte em Manhattan é conseguir as aprovações necessárias para uma obra financeiramente viável. O rezoneamento é um processo complexo, altamente político e demorado, que no fim envolve uma dúzia de órgãos municipais e estaduais, bem como grupos da comunidade e políticos locais.

Macri finalmente conseguiu o zoneamento para o projeto que chamou de Lincoln West. Porém, fez excessivas concessões à prefeitura durante o processo. Ser forçado a vender talvez tenha sido a melhor coisa que já lhe aconteceu. Se

Macri tivesse tentando construir o projeto nos termos acordados, teria perdido centenas de milhões de dólares.

De certa forma foi triste, pois Franco Macri é um homem maravilhoso e bem-intencionado. Mas de saída cometeu um erro de avaliação crítico: presumiu que, em um projeto grande como o dos pátios do West Side, poderia arcar com quase todos os custos e ainda assim acabar com um lucro enorme. A verdade é que, a menos que você elabore um projeto que seja autossuficiente enquanto o constrói, você corre o risco de ser engolido vivo antes da virada para o lucro.

Um dos problemas de Macri foi tentar aplicar os princípios da construção de pontes em um empreendimento residencial. Quando constrói uma ponte sob contrato com o governo, você calcula os custos e assina um contrato por um determinado valor. Tudo de que precisa para obter lucro é entregar o projeto dentro do orçamento. Na incorporação imobiliária, o jogo é totalmente diferente. Você pode orçar os custos de construção, mas não pode realmente prever o faturamento, porque está sempre à mercê do mercado. As variáveis incluem quanto você obtém por unidade, quanto tempo leva para vender e quais são os custos de propriedade ao longo desse tempo todo. Quanto menos você se compremete em gastos antecipados, menor o risco que corre mais adiante.

Macri, ao contrário, passou quase três anos basicamente cedendo. A prefeitura, ávida por obter tudo que pudesse em troca da aprovação do projeto, pedia a Macri uma concessão atrás da outra. Macri começou concordando em fornecer US$ 30 milhões para reformar a estação de metrô próxima ao terreno na Rua 72 – embora a reforma projetada fosse pouco coisa mais que a ampliação de uma única plataforma em 1,2 metro. Por US$ 30 milhões, dá para reconstruir totalmente uma estação.

A seguir, Macri acatou um pedido de US$ 5 milhões para uma operação ferroviária de carga no South Bronx para substituir a que ele eliminaria nos pátios do West Side. Depois prometeu colaborar com US$ 30 milhões para um parque público dentro de seu empreendimento. Mais tarde concordou em construir uma nova via preferencial que se conectaria à malha viária da cidade – uma obra que certamente custaria dezenas de milhões de dólares.

Quando a Con Edison pediu a Macri que arcasse com o custo da reconstrução de uma chaminé que a empresa possuía no local, até com isso ele concordou. Essa eu achei particularmente absurda. A Con Edison já cobra uma das tarifas de serviço público mais altas do país. Quando me encontrei com Macri, perguntei por que aceitou fazer qualquer coisa para a Con Ed. Já não bastava, perguntei, que ao longo dos anos ele compraria bilhões de dólares em energia elétrica deles?

“Disseram que iriam se opor ao meu projeto”, Macri explicou. “E de qualquer modo, qual o problema? Quanto pode custar uma chaminé?”

De repente, entendi: Franco Macri não se deu ao trabalho de verificar. Mas eu sim. Erguer uma chaminé de 150 metros custa quase tanto quanto construir um edifício. “Pode chegar a US$ 30 milhões ou até US$ 40 milhões”, disse a Macri. Ele não pareceu abalar-se. Quando deu por encerrada a generosidade com todos os pedintes, Macri havia comprometido mais de US$ 100 milhões em doações. Pior ainda, havia concordado em pagar boa parte disso na íntegra antes de ter construído qualquer prédio – muito menos vendido um único apartamento.

Igualmente ruim foi o zoneamento com o qual Macri finalmente concordou. Quando o processo terminou, ele havia reduzido o negócio para menos de 4,3 mil unidades residenciais no terreno de 400 mil metros quadrados – uma

densidade mais baixa do que a de alguns complexos de seis andares na periferia. Mais especificamente, Macri concordou em construir apenas 850 unidades na parte mais valiosa do terreno – da Rua 68 à Rua 72 – adjacente a um bairro residencial. Ele aceitou colocar a grande maioria de seus apartamentos na área industrial e não urbana, na extremidade sul do terreno, onde o mercado residencial nunca fora testado.

Os grupos anticonstrução do Upper West Side mal tiveram que lutar contra Macri. Ele se tornou seu pior inimigo.

O último grande erro de Macri foi nunca ter tratado de gerar qualquer entusiasmo pelo projeto de Lincoln West. Durante os quatro anos em que ele foi dono dessa propriedade fantástica, praticamente não se escreveu uma linha sobre isso. Até mesmo o nome Lincoln West sugeria uma simples obra a oeste do Lincoln Center, apesar de representar um dos maiores e mais importantes empreendimentos potenciais dos Estados Unidos.

Em média, uma torre de luxo com 150 unidades em Nova York leva dois anos para ser vendida – isso com um mercado forte e uma boa promoção. Vender literalmente milhares de unidades de um empreendimento novo exige que você tenha algo único para vender e uma abordagem de venda muito agressiva. Macri não tinha nenhuma das duas coisas. O projeto do Lincoln West que ele propôs – duas dúzias de prédios de tijolo relativamente baixos – era tão sem graça e desinteressante quanto uma dúzia de projetos de habitação pública construídos às pressas em Manhattan na década de 1960. Não é de surpreender que, de no mínimo uma dúzia de bancos que Macri procurou durante três anos, nenhum único estivesse disposto a emprestar dinheiro para a construção, embora os

bancos estivessem praticamente jogando dinheiro em dúzias de outros empreendimentos em Nova York.

No final de 1983, Macri também teve problemas financeiros pessoais. A guerra nas Malvinas aparentemente prejudicou seus negócios na Argentina. Àquela altura, contando os desembolsos para a equipe de arquitetos, estudos de impacto ambiental e custos de propriedade, Macri provavelmente tinha mais de US$ 100 milhões no Lincoln West. Envolto numa situação crítica, ficou inadimplente no empréstimo original do Chase Manhattan para a compra do terreno.

Na primavera de 1984, recebi um telefonema de Abe Hirschfeld. Ele disse que Macri estava em dificuldades e tinha interesse em vender a propriedade. Fui ver Macri e começamos uma longa negociação. Ele estava ansioso para sair com lucro. Ao mesmo tempo, o banco estava no pescoço dele. Em novembro, finalmente concordamos com um preço à vista de aproximadamente US$ 100 milhões, e o Chase concordou em financiar boa parte da transação.

Estou convencido de que um dos motivos para Franco Macri concordar em vender para mim foi eu lhe ter feito um favor muito antes de finalmente fecharmos negócio. Pouco depois de nossa primeira reunião no início de 1984, concordamos sobre os termos de um acordo preliminar para Macri vender-me o projeto. Ele ainda não estava certo de que queria vender, mas estava disposto a pelo menos considerar a assinatura de uma carta de intenção. Uma das primeiras coisas que qualquer um deve aprender sobre o ramo imobiliário – especialmente o de Nova York – é nunca assinar uma carta de intenção. Anos podem ser desperdiçados nos tribunais tentando se ver livre de um acordo que parecia aparentemente simples e “não vinculativo”.

Macri não havia percebido isso plenamente, e além do mais meu advogado, Jerry Schrager, minutou uma carta de intenção significativamente mais vinculativa do que a maioria.

Foi de olho na assinatura dessa carta que Jerry e eu nos reunimos com Macri, seu jovem filho jovem e uma linda intérprete chamada Christina em meados de 1984, em um apartamento admirável do Sherry Netherland Hotel. Ela era uma verdadeira beldade latina, e todos nós ficamos um tanto distraídos. Nunca vou esquecer quando Christina parou no meio da tradução de um tópico legal complexo e disse a Macri: “Você realmente deve buscar um advogado para ajudá-lo a entender o significado deste documento. É muito complicado”.

“Não, não, Christina”, ele disse. “Desde que eu consiga sair disso, não tem tanta importância.” E foi em frente e assinou.

Como se viu, Macri manteve o sonho de tocar o projeto e, vários meses depois, me telefonou pedindo para rescindir a carta de intenção. Eu recusei, mas ele perguntou se poderíamos nos reunir, e concordei.

Macri explicou que o projeto estava acabando com ele, mas queria desesperadamente fazer uma última tentativa para conseguir o financiamento e ir em frente. Foi impossível não me sentir solidário, tendo passado anos trabalhando para lançar projetos difíceis. Também apreciei a franqueza dele.

Tirei a carta de intenções de uma pasta e rasguei-a em duas na frente de Macri. E então disse a ele: “Se algum dia você decidir vender novamente, espero ser o primeiro da lista. Enquanto isso, boa sorte”.

Quando contei a Schrager o que havia feito, ele não ficou feliz, mas até hoje estou convencido de que ter rasgado aquela carta – que poderia ou não ser vinculativa – foi o motivo para Macri voltar a me procurar, em vez de ir atrás de

dúzias de outros compradores potenciais, quando finalmente ficou claro que ele não conseguiria financiamento.

Antes mesmo de assinar os papéis da compra em janeiro de 1985, eu tinha os elementos básicos do meu plano na cabeça. Pretendia construir bem menos edifícios do que Macri, e todos em um único quarteirão. A vista era o ponto mais forte do local, e eu queria que todos os apartamentos tivessem vista desimpedida do rio Hudson a oeste ou da extraordinária paisagem da cidade a leste, ou ambas. Também pretendia construir prédios bem mais altos do que Macri havia planejado para tirar plena vantagem da vista e também por acreditar que edifícios altos tornariam o projeto mais majestoso e atraente.

Imaginei também uma imensa esplanada comercial térrea às margens do rio e em frente aos edifícios. O que o Upper West Side de Manhattan mais precisa, creio eu, é de serviços comerciais básicos – grandes supermercados, lojas de sapatos, farmácias e lojas de ferragens. Os aluguéis da Broadway, das avenidas Amsterdam e Columbus ficaram tão altos que os pequenos comerciantes foram expulsos. Hoje em dia, é mais fácil você encontrar um par de luvas de couro de US$ 100 na avenida Columbus do que um pão. Uma vantagem do baixo custo do meu terreno é que terei condições de cobrar aluguéis mais razoáveis dos inquilinos comerciais.

É claro que meus planos estavam sujeitos ao tipo de zoneamento que eu obtivesse. Não havia necessidade de uma análise complexa de custos para saber que a única forma de tornar o projeto viável era conseguir a aprovação de mais unidades e de maior metragem de área edificável total do que Macri havia conseguido. Ao contrário de Macri, eu estava preparado para esperar o que fosse

preciso – até mesmo outra administração municipal, se necessário – para obter a aprovação de um plano que eu acreditasse ser economicamente exequível.

Minha primeira meta era abrir a maior distância possível entre o projeto de Macri e a minha ideia para o local. Qualquer ligação com o projeto dele só me causaria danos.

Na época em que vendeu para mim, Macri ainda não havia assinado nenhum contrato formal com a prefeitura, e a prefeitura ainda tinha que emitir o álvara de construção. Portanto, eu não tinha obrigação de cumprir as muitas promessas dele. Recomeçar do zero significava que eu teria que gastar muito mais tempo e dinheiro, mas vi que não havia outra alternativa.

Meu primeiro desafio crucial era tornar o projeto tão empolgante e atraente que a prefeitura ficasse inclinada a conceder as aprovações de zoneamento necessárias. A chave era encontrar um interesse mútuo. Os negócios funcionam melhor quando cada parte obtém algo que deseja da outra. Por sorte, logo após a compra do terreno, abri o jornal certa manhã e achei a resposta. Acontece que a NBC, com sede no Rockfeller Center há tempos, queria se mudar. Edward S. Gordon, um importante corretor de imóveis de Nova York, confirmou a informação para mim. Entre as possibilidades cogitadas pela NBC, estava a mudança para New Jersey, do outro lado do rio, onde economizariam muito dinheiro, em virtude dos impostos e do custo dos terrenos mais baixos.

Perder qualquer grande empresa obviamente é ruim para a cidade, mas dificilmente haveria golpe pior do que perder a NBC. Fatores puramente econômicos fazem parte da questão. A agência de planejamento econômico da cidade havia estimado que, se a NBC se mudasse, Nova York perderia cerca de 4 mil empregos e talvez US$ 500 milhões por ano em receitas.

A perda psicológica seria no mínimo da mesma magnitude. Uma coisa é perder uma fábrica da qual ninguém ouviu falar. Outra é perder uma empresa com papel crucial em fazer de Nova York a capital mundial da mídia. As outras duas redes, ABC e CBS, hoje produzem quase todos os seus programas em Los Angeles. A NBC ainda transmite programas como o *Today*, *NBC Nightly News*, *Late Night with David Letterman*, *The Cosby Show*, *Saturday Night Live* e outros de Nova York. Não há como atribuir um valor específico em dólares à empolgação e ao *glamour* de sediar a rede de TV número 1 e seus principais programas. É como tentar avaliar o que Nova York seria sem o Empire State Building ou a Estátua da Liberdade.

Com o terreno do West Side, eu tinha algo a oferecer à NBC que possivelmente nenhum outro incorporador de Nova York conseguiria igualar: espaço suficiente para construir enormes estúdios térreos, no estilo de Hollywood. A NBC estava se virando no Rockefeller Center, em um espaço exíguo de 112 mil metros quadrados. No meu terreno, eu poderia oferecer 186 mil metros quadrados, bem como uma área para futura expansão, e ainda teria espaço de sobra suficiente para construir o resto do projeto que eu tinha em mente.

Além disso, como o custo do meu terreno havia sido muito baixo, eu estava em condições de oferecer à NBC um preço por metro quadrado muito menor do que conseguiriam em Nova York em outro local. Mesmo assim, para ficar realmente competitivo com a oferta de New Jersey, eu sabia que precisava de um abatimento de imposto da prefeitura. Mas também sabia que era do interesse econômico da prefeitura proporcionar incentivos para a NBC ficar.

Quanto mais pensava no assunto, mais gostava da ideia. Mesmo que a NBC no fim decidisse não se mudar para o meu ponto, ainda assim era um local perfeito para se construir um estúdio de TV e de cinema. Com ou sem a NBC, eu achava que estúdios seriam um bom negócio de alto padrão. Antes de obter um compromisso da rede de televisão, decidi planejar meu projeto em torno do conceito do estúdios. O primeiro passo foi o nome: Television City.

Meu segundo desafio era encontrar uma maneira de capturar imediatamente a imaginação do público. Quanto mais conscientização e entusiasmo eu conseguisse gerar desde o início, mais fácil seria atrair compradores mais adiante. Muitos incorporadores constroem primeiro e promovem depois, se é que promovem.

Construir o edifício mais alto do mundo era um projeto que eu cogitava antes mesmo de comprar o terreno no West Side. Sempre adorei edifícios muito altos. Lembro de vir do Brooklyn com meu pai quando menino e pedir a ele para ver o Empire State Building, na época o prédio mais alto do mundo. Depois Chicago construiu a Sears Tower e levou o título. Adorei o desafio de trazer de volta o título de edifício mais alto do mundo para Nova York, que para mim é o local a que ele realmente pertence.

De certa maneira, eu via o prédio como um chamariz movido a prejuízo. Quando se constrói qualquer estrutura com mais de 50 andares, os custos da construção crescem geometricamente. Se a sua única motivação é o máximo de lucro, é muito melhor construir três torres de 50 andares do que um arranha-céu de 150. Por outro lado, eu achava que o edifício acabaria se pagando como atração turística e chamariz genérico. Afinal, quantos milhões de turistas vão, como eu ia, ver o Empire State Building?

O próximo desafio era encontrar um arquiteto tão empolgado quanto eu em tornar essa construção o elemento central do projeto. No fim, entrevistei apenas dois arquitetos. O primeiro foi Richard Meier, representante do suprassumo da arquitetura de Nova York. Os críticos adoram Meier, e ele tem inúmeros fãs. No entanto, muito rapidamente descobri que Meier não é o tipo de pessoa que se joga com grande energia e entusiasmo. Ele prefere passar o tempo ponderando, analisando e teorizando. Esperei por semanas que ele trouxesse uma maquete do projeto ou pelo menos alguns esboços preliminares. Não veio nada.

Nesse meio-tempo, também falei com Helmut Jahn. Gostei dele por motivos muito diferentes daqueles pelos quais gostei de Meier. Jahn era um forasteiro: nascido na Alemanha, com base em Chicago, não fazia parte do grupo de arquitetos de Nova York. Pessoalmente era meio almofadinha, promovia-se muito bem e havia recebido críticas muito boas por algumas obras muito ousadas. Entre outros, Jahn projetou o Xerox Center, na áreal central de Chicago, e o prédio *high-tech* do governo estadual de Illinois. Quando conversei com ele, Jahn tinha quatro prédios importantes em andamento na área central de Manhattan.

O que mais gostei em Helmut foi que ele acreditava, como eu, que o grande pode ser belo. Ele gostava de espetáculo. Menos de três semanas depois de nossa primeira conversa, ele chegou ao meu escritório com a maquete de um projeto que incorporava os elementos básicos que eu disse que queria, bem como vários dele. No verão de 1985, contratei Jahn para ser o arquiteto-chefe do projeto.

Até o outono havíamos avaliado uma dúzia de possíveis projetos para o local. Nós dois achávamos que a área era tão grande e tão diferenciada que não fazia sentido tentar criar algo que se misturasse à comunidade circunjacente. Em vez

disso, vimos a oportunidade de criar uma cidade autônoma, com aparência e personalidade completamente distintas das áreas vizinhas.

Em 18 de novembro, convocamos uma coletiva de imprensa para anunciar nossos planos para o local. Durante anos, enquanto Macri empenhou-se no plano do Lincoln West, a imprensa o ignorou. Dessa vez, nada menos que cinquenta repórteres – locais e nacionais – compareceram ao nosso comunicado. Discorri sobre os elementos básicos. Havíamos dado o nome de Television City e esperávamos atrair a NBC como locatária principal. Pretendíamos construir um complexo de uso misto, totalizando 1,7 milhão de metros quadrados de espaço comercial e residencial. O projeto incluiria cerca de 8 mil unidades residenciais, 325 mil metros quadrados para estúdios de TV e de cinema e escritórios, 158 mil metros quadrados para lojas, 8,5 mil vagas de estacionamento e quase 162 mil metros quadrados de parques e áreas ao ar livre, incluindo um passeio de 13 quarteirões às margens do rio. No centro do terreno erguiríamos o edifício mais alto do mundo – 510 metros de altura – ou cerca de 61 metros mais alto que a Sears Tower de Chicago.

A meu ver, a beleza do plano estava na simplicidade e na grandiosidade. Além do edifício mais alto do mundo, ergueríamos apenas outros sete prédios – três na extremidade norte e quatro ao sul. Uma plataforma coberta de três níveis em frente aos edifícios – incluindo estacionamento e área comercial fechada – nos permitiria criar um passeio no topo, um pouco acima do nível da West Side Highway, adjacente ao local. O resultado seria uma vista desimpedida do rio, de praticamente qualquer ponto do terreno. Também teríamos uma área enorme para parques. No todo, nossa proposta era cerca de 50% maior que a de Macri –

mas, ainda assim, a densidade geral era mais baixa que a de muitos empreendimentos menores, espremidos em áreas centrais minúsculas.

Verifico que a maioria dos repórteres pouco se interessa em explorar a substância de uma proposta detalhada de empreendimento. Em vez disso, procuram o ângulo sensacionalista. Nesse caso, tal interesse pode ter trabalhado a meu favor. Eu estava preparado para responder perguntas sobre densidade, tráfego e o *mix* de habitação da área, mas os repórteres só queriam falar do prédio mais alto do mundo. Isso deu ao projeto uma aura de fascínio instantânea. Quando cheguei em casa naquela noite, liguei a TV no *CBS Evening News*, esperando notícias sobre a reunião de Ronald Reagan e Mikhail Gorbachev. Dan Rather estava em Genebra apresentando o programa e, depois de resumir os acontecimentos do dia, de repente falou: “Hoje, em Nova York, o incorporador Donald Trump anunciou os planos para a construção do edifício mais alto do mundo”. Isso demonstrou o quanto o símbolo que encontrei para meu projeto era poderoso e envolvente.

A reação ao prédio mais alto do mundo ficou longe de uniformemente positiva, mas eu já esperava por isso. Na verdade, a controvérsia ajudou a manter o projeto no noticiário. Os críticos insistiam que um prédio desses era desnecessário, que as pessoas não iriam querer morar em tamanha altura e que de qualquer forma eu nunca teria condições de construí-lo. A *Newsweek* publicou reportagem de página inteira sobre o prédio com a manchete: A ELEVADA AMBIÇÃO DE DONALD TRUMP. O *New York Times* publicou um editorial que provavelmente aumentou sua credibilidade. “Só o tempo”, dizia o editorial, “pode distinguir grandes sonhos ou vãs ilusões. É muito cedo para saber o que

descreve o desejo de Donald Trump de pairar sobre Nova York e todas as outras cidades com uma torre de 150 andares.”

A minha reação favorita ao edifício mais alto do mundo veio do colunista George Will. Sempre gostei de Will, em parte porque ele não tem medo de desafiar a moda. “Donald Trump não está sendo sensato”, escreveu Will. “Mas, também, o homem não vive só em função da razão, felizmente. Trump, que acredita que o exagero pode ser uma virtude, é tão americano quanto a *skyline* de Manhattan, que expressa a erupção da energia da república. Ele diz que um arranha-céu gigante é necessário porque é desnecessário. Acredita que a exuberância arquitetônica é boa para nós [e] talvez tenha razão. Arrojo, entusiasmo e *élan* fazem parte da personalidade desse país.”

Só lamento que George Will não fazia parte da Comissão de Planejamento Urbano.

Para minha surpresa, com o passar do tempo a oposição ao edifício mais alto do mundo pareceu diminuir. Os críticos enfocaram outros aspectos do empreendimento que eu esperava serem menos controversos. O crítico de arquitetura do *Times*, Paul Goldberger, particularmente, lançou uma espécie de cruzada contra Television City. Uma semana depois de eu ter anunciado meus planos, Goldberger escreveu um longo artigo intitulado: “A mais recente proposta de Trump é apenas um devaneio?”. Além de simplesmente não gostar de edifícios altos, sua principal crítica era que o projeto não estava suficientemente integrado ao resto da vizinhança.

Isso, é claro, foi do que mais gostei. Estava convencido de que a pior coisa que eu poderia fazer era construir algo que se misturasse com o entorno. Dez anos antes, tinha tomado esse mesmo posicionamento ao reformar o

Commodore/Hyatt Hotel. A área da Grand Central estava morrendo, e senti que a única possibilidade de sucesso era construir um hotel novo, revestido de vidro espelhado, de modo que se destacasse dos prédios antigos e sem graça dos arredores. O hotel tornou-se um enorme sucesso, e no fim até os críticos tiveram que dar o braço a torcer. Ao ler Goldberger, me senti revivendo a experiência do Commodore.

Eu tinha certeza de que teria críticas bem melhores de Paul Goldberger e outros críticos se cortasse meus prédios pela metade e os construísse com um visual mais parecido com os conhecidos prédios pré-guerra do West Side. O problema é que meu projeto não mais seria majestoso ou diferenciado e não venderia. Me irrita o fato de que os críticos, que nunca projetaram ou construíram qualquer coisa, tenham carta branca para expressar suas opiniões nas páginas de grandes publicações, enquanto os alvos das críticas quase nunca recebem espaço para responder. Claro que posso me irritar o quanto quiser, e não vai adiantar nada. Se um crítico escreve para um jornal como o *New York Times*, suas opiniões seguem tendo um grande peso – quer eu goste ou não.

Na primavera de 1986, o projeto que havíamos apresentado estava meio que parado com o pessoal do planejamento urbano. Em grande medida, a explicação era que o governo municipal em si ficara quase que completamente paralisado durante a gestão de Ed Koch.

Koch realizou algo inteiramente miraculoso. Ele presidia uma administração descaradamente corrupta *e* completamente incompetente. Richard Daley, o ex-prefeito de Chicago, conseguiu sobreviver aos escândalos de corrupção porque ao menos parecia capaz de administrar a cidade de modo eficiente. Com Koch, o problema dos sem-teto piorou muito, a grande maioria da cidade permaneceu

sem conexão a cabo, as estradas ficaram sem manutenção, os túneis do metrô foram deixados inacabados, as empresas continuaram a fugir para outras cidades, e os serviços públicos deterioraram de modo inexorável.

Enquanto isso, uma dúzia de nomeados por Koch e de seus correligionários foram indiciados por suborno, perjúrio e propina ou forçados a renunciar em desonra, depois de admitir várias transgressões éticas. Entre os indiciados criminalmente estão Jay Turoff, ex-chefe da Comissão de Táxis e Limusines; John McLaughlin, responsável pelos hospitais; e Anthony Ameruso, ex-comissário de transportes. Victor Botnick, um dos conselheiros pessoais mais próximos de Koch, saiu após ser revelado que ele havia mentido sobre sua formação educacional e fizera diversas viagens desnecessárias alegando estar a serviço da prefeitura. Bess Myerson, comissária de assuntos culturais e uma das melhores amigas de Koch, renunciou em desonra e acabou indiciada após a notícia de que havia dado emprego à filha de um juiz a quem estava tentando influenciar e ainda ter mentido repetidamente sobre seu envolvimento no caso. Mais tarde, ficou-se sabendo que Koch ignorou evidências de que Bess havia agido com impropriedade.

A ironia é que Koch construiu sua reputação aleardeando integridade e incorruptibilidade. Não parece ocorrer-lhe que, se as pessoas que ele nomeia revelam-se corruptas, no fim ele deve assumir a responsabilidade. Pelo contrário, ao primeiro indício de que qualquer um de seus amigos possa estar em apuros, Koch afasta-se o mais rápido. Por exemplo: quando seu amigo chegado Donald Manes, falecido presidente do Queens, ficou sob investigação e tentou suicídio, Koch prontamente chamou-o de "vigarista", embora Manes ainda não houvesse

sido indiciado por nada. Na época, Manes estava se recuperando em um hospital. Semanas depois, ele de fato suicidou-se.

Quanto aos nomeados por Koch que conseguiram evitar indiciamento criminal, o escândalo é a pura incompetência. Alguns simplesmente não têm talento. Outros parecem ter concluído que a melhor tática para proteger o emprego é parar de tomar qualquer tipo de decisão; pelo menos não podem ser acusados de violar a lei. O problema é que, quando autoridades do governo de uma cidade enorme param de tomar decisões, tem-se o equivalente a um engarrafamento burocrático. Desonestidade é intolerável, mas inércia e incompetência podem ser tão ruins quanto.

Em todo caso, a prefeitura também estava obstruindo meu projeto como uma maneira de me forçar a fazer modificações. Do meu ponto de vista, era um tipo de chantagem econômica. Enquanto eu resistisse às ideias deles, não me dariam as aprovações, e meus custos escalariam.

A Comissão de Planejamento Urbano queria especificamente que eu proporcionasse acesso mais direto à orla; acrescentasse mais ruas no sentido leste-oeste, conectando o projeto à malha viária existente; e movesse o edifício mais alto do mundo para o sul, longe das áreas residenciais existentes. Discordei das sugestões, mas reconheço que zoneamento é sempre uma questão de negociação. Por mais que eu force, no fim sou prático. Se tivesse de fazer algumas concessões para tocar o projeto adiante e o resultado não prejudicasse a viabilidade econômica, eu estava preparado para fazer as modificações.

Em março, decidi mudar a localização do edifício mais alto do mundo para ao sul da Rua 63. O pessoal do planejamento urbano prontamente ficou mais entusiasmado. Na mesma época, o *New York Times* publicou um estudo do

impacto ambiental do projeto. Achei que algumas das conclusões no fim favoreceriam minha causa. Sempre acreditei que quaisquer preocupações sobre densidade eram injustificadas. Na verdade, o West Side de Manhattan tem densidade relativamente baixa. De acordo com o censo, a população da área baixou de 245 mil em 1960 para 204 mil em 1980. Apenas 3,1 mil apartamentos novos foram edificados na região entre 1980 e 1984. Acrescentar alguns milhares dificilmente significa uma urbanização desenfreada.

O estudo também apontou vários benefícios que resultariam do projeto. O estudo previu, por exemplo, que o West Side ganharia negócios no valor de pelo menos US$ 500 milhões anuais com os novos moradores, bem como centenas de milhares de empregos durante e após a construção do empreendimento. Proporcionar emprego, na minha opinião, é uma solução muito mais construtiva para o desemprego do que criar programas assistenciais. Por fim, o estudo avaliou que qualquer congestionamento de veículos na área – uma grande preocupação entre alguns críticos – poderia ser abrandado com melhorias nos metrôs locais e a implantação de um serviço de micro-ônibus que eu já havia proposto.

Mesmo depois de mudar a localização do edifício mais alto do mundo, comecei a achar que também teria que mudar os arquitetos. Eu gostava do fato de Helmut Jahn ser um forasteiro, mas penso que isso nos prejudica junto ao pessoal do planejamento urbano. Ninguém da comissão jamais pareceu realmente à vontade com Helmut. Nunca houve nada de mais específico, mas no fim concluí que aquilo era suficiente. Para que o projeto fosse adiante, tinha que haver um certo espírito de cooperação. Com relutância, decidi fazer a mudança.

Muita gente ficou surpresa por eu ter escolhido Alex Cooper. Mais ainda do que Richard Meier, Cooper era a antítese de Jahn. Com uma legendária consciência referente a interesses comunitários, Cooper construiu reputação como planejador urbano, trabalhou cinco anos na Comissão de Planejamento Urbano e ajudou a elaborar as normas do processo de planejamento com que eu agora lidava. Junto com Stanton Eckstut, seu sócio na época, Cooper recém concluíra o plano diretor de um empreendimento na extremidade sul de Manhattan chamado Battery Park. Os críticos adoraram e classificaram de exemplo clássico de arquitetura urbana racional.

Eu não era um fã incondicional do projeto do Battery Park. Por exemplo, embora o projeto estivesse situado na orla, muitos apartamentos ficavam de frente para outros prédios; portanto, sem nada de vista do rio. Além disso, na minha opinião vários prédios eram totalmente medíocres em termos arquitetônicos. Entretanto, gostei das contribuições de Cooper para o plano diretor – a localização de ruas, parques e outras atrações – e achei que ele poderia trazer algumas daquelas ideias para o nosso terreno.

Entrevistei Cooper pela primeira vez em outubro de 1985, pouco antes de divulgar os planos de Helmut Jahn para o local. Já havia indícios de que a prefeitura poderia achar problemas na forma como planejamos nosso espaço aberto, e eu estava interessado em contratar Cooper para trabalhar nisso com Jahn. Todavia, o trabalho em conjunto não agradou a nenhum dos dois, por isso deixei a ideia em segundo plano.

Liguei para Cooper de novo em maio de 1986 e ofereci a oportunidade de assumir sozinho a responsabilidade pela obra de Television City. Na minha opinião, ele era o cara em melhor posição para conseguir tocar meu projeto em

frente. Quanto a ele, embora houvéssemos nos encontrado em campos opostos no passado, que arquiteto esperto e ambicioso deixaria passar uma oportunidade como essa? Television City era provavelmente o melhor e mais desafiador projeto de *design* disponível em qualquer lugar no momento. Desafiei Alex: estava na hora de ele se associar a algo grande e ousado, em vez de pequeno e afetado. Alex merece crédito por ter pegado a oportunidade na hora. “Meu Deus”, disse ele um tempo depois a um repórter, “é um projeto de 1,2 mil metros às margens do Hudson, você não recusa simples e levianamente.”

Tínhamos nossas diferenças, mas logo descobri que Alex possuía instintos bem mais aguçados do que muita gente imaginava, e acabamos nos dando muito melhor profissionalmente do que a maioria supunha ser possível. Alex acrescentou mais ruas e passarelas de pedestres, proporcionando acesso direto do terreno às margens do rio. Projetou parques de fácil acesso para qualquer pessoa que viesse de fora. Concordamos em aumentar o número de prédios e fazer cada um deles um pouco menor. Na frente dos edifícios mais altos, Alex acrescentou casas geminadas como forma de variar a escala.

O que Alex não fez foi reduzir substancialmente o total de metros quadrados para menos do que eu acreditava ser necessário para assegurar a viabilidade econômica do projeto. Mesmo assim, suas alterações claramente tiveram impacto. De repente, começamos a ter retorno mais positivo do pessoal do planejamento urbano. Quando anunciamos o plano publicamente, em 23 de outubro de 1986, até nossos críticos mais ferrenhos ficaram mais entusiasmados do que em relação ao plano original. O dirigente do conselho comunitário local, John Kowal, ainda fez objeção ao arranha-céu gigante, mas descreveu a nova

abordagem de Alex como uma “resposta brilhante aos desejos de Trump” e “um plano muito melhor”.

O próprio Cooper, de início cético quanto ao tamanho do projeto, foi se entusiasmando à medida que ficou mais envolvido com o planejamento. Em abril de 1987, ele disse ao *New York Times:* “Espero que o projeto possa ser avaliado com base em seus méritos. O problema é que o espírito contrário a empreendimentos imobiliários é muito, muito forte na cidade hoje em dia. O que estamos tentando fazer em Television City é diferente. Existe espaço junto ao rio e estamos oferecendo um nível de áreas públicas que justifica seu enorme tamanho – parques, passeios às margens do rio e outras. O edifício mais alto do mundo exige uma localização incrível. Se existe algum lugar onde esse arranha-céu faz sentido, é aqui”.

Eu mesmo não conseguiria dizer melhor.

Quanto a atrair a NBC para o local, creio que nossa causa ganhou impulso quando a General Electric adquiriu a RCA – proprietária da NBC – em meados de 1986. Conheci Jack Welch Jr., presidente da GE, que me impressionou como um grande pensador brilhante que veria imediatamente as vantagens de situar a NBC em um ponto como a Television City. Welch nomeou Bob Wright, um de seus principais executivos da GE, para dirigir a NBC, e tive a mesma impressão a respeito dele. São homens excepcionais – mesmo que não escolham meu local.

Na época em que a GE assumiu o controle, a NBC estava considerando seriamente nada menos que quatro locais em Nova York, além de um em New Jersey. Em janeiro de 1987, a NBC anunciou que, além da possibilidade de permanecer no Rockfeller Center, haviam afunilado suas possibilidades para apenas dois locais: o nosso ou o pântano da Hartz Mountain Industries em

Secaucus, Nem Jersey. Três outros locais de Nova York foram eliminados da competição.

O resultado simplificava a questão: ou a NBC vinha para o meu ponto, ou se mudava para New Jersey. A prefeitura já havia anunciado a disposição de fazer concessões fiscais para a NBC, a maior parte na forma de redução do imposto predial, como incentivo para manter a rede em Nova York. A pergunta era se o pacote oferecido era competitivo com o de New Jersey.

Inacreditavelmente, a prefeitura parecia contentar-se em ficar sentada sem fazer nada. Digo inacreditável porque, no início de 1987, a Mobil Oil, uma das maiores corporações do mundo, anunciou que estava abandonando Nova York e se mudando para a Virgínia. Pouco tempo depois, a J. C. Penney, outra enorme empregadora, revelou que também estava de partida, levando junto muitos milhares de empregos. Era de se pensar que a prefeitura, confrontada por uma terceira grande empresa ameaçando ir embora, partiria para a ação. Só que não com Ed Koch no comando.

No final de fevereiro de 1987, o *Daily News* publicou um editorial que na minha opinião captou perfeitamente o dilema. Depois de sugerir que a perda da NBC seria “um grande golpe para a cidade – uma enorme perda de empregos, receitas e prestígio”, o editorial abordava a importância do meu terreno. “Television City está longe de ser uma certeza”, dizia. “O projeto tem que vencer o processo de aprovação pela prefeitura, onde tudo pode liquidar com ele, desde a inércia burocrática até a covardia política. Não é o caso de a prefeitura aceitar cegamente o plano de Trump no todo. Mas é uma discussão que requer rapidez e eficiência na tomada de decisões cruciais sim-ou-não. A meta da política da

prefeitura deve ser manter a NBC em casa. O pior resultado possível seria perdê-la por covardia.”

Do meu ponto de vista, era bem isso que estava acontecendo. No início de maio de 1987, fui à prefeitura em busca de um programa de abatimento de imposto que me permitisse oferecer à NBC um negócio competitivo com o de New Jersey. Alair Townsend, chefe de desenvolvimento econômico da prefeitura, disse que, sem incentivos, a NBC poderia economizar até US$ 2 bilhões ao longo de vinte anos mudando-se para New Jersey.

Sugeri um acordo pelo qual eu mesmo construiria a sede da NBC a um custo entre US$ 300 milhões e US$ 400 milhões. Subsidiaria também o aluguel da NBC por trinta anos, cobrando apenas 15 dólares por pé quadrado (0,09m^2), o que era menos da metade do valor de custo. Por fim, concordei em dar à prefeitura 25% de quaisquer lucros gerados pela Television City durante um período de quarenta anos. Em troca, eu teria vinte anos de abatimento fiscal em todo o meu projeto. Mesmo assim, o abatimento só começaria quando eu finalizasse o projeto, daqui a anos, no melhor dos casos. Enquanto isso, eu subsidiaria a NBC com dinheiro do meu bolso, num montante de no mínimo US$ 30 milhões por ano.

Ironicamente, havia uma oposição quase total à minha proposta dentro da minha própria organização. Robert, Harvey Freeman e Norman Levine consideravam um risco excessivamente grande eu concordar em dar um subsídio de US$ 30 milhões por ano à NBC antes mesmo de sabermos qual seria a nossa receita. Eu achava que valia a pena correr o risco. Uma redução de impostos em nossos apartamentos residenciais os tornaria mais comercializáveis. Além disso, a NBC traria prestígio ao local e serviria de chamariz. A prefeitura não perderia

nada: não entraria com dinheiro algum para manter a NBC e, em vez de impostos, receberia uma porcentagem substancial de quaisquer lucros que obtivéssemos.

Minha proposta provocou a primeira negociação séria que tivemos com a prefeitura. Ed Koch não participou, mas as autoridades municipais abaixo dele pareceram receptivas à estrutura geral do plano. Em 25 de maio, no entanto, depois de mais de três semanas de intensa negociação, Ed Koch recusou o acordo. Estou convencido de que ele tomou a decisão não com base nos méritos, mas porque não queria qualquer negócio comigo – não importa o quanto fosse bom para a prefeitura.

No dia seguinte, escrevi a Koch uma carta que havia adiado por mais de um ano. "Prezado Ed", dizia, "sua atitude a respeito de manter a NBC em Nova York é inacreditável, e prevejo que fará com que a NBC vá embora para New Jersey, como tantas outras grandes empresas já fizeram." Listei mais uma vez os benefícios de manter a rede de TV e finalizei dizendo: "Estou cansado de ficar sentado observando New Jersey e outros estados sugarem a força vital de Nova York".

Koch replicou exatamente como eu esperava. Recusou-se a responder a meus tópicos específicos e tentou transformar a situação em uma disputa pessoal – Koch, o grande protetor, contra Trump, o empreendedor ganancioso. Há meses ele esperava uma oportunidade de se vingar de mim por tê-lo embaraçado ao construir o Wollman Rink de forma tão rápida e eficiente. Ao que parece, ele concluiu que o terreno do West Side era o veículo perfeito. Quando voltei com uma outra sugestão para salvar a NBC – vender 3,6 hectares do terreno

diretamente para a prefeitura, a preço abaixo do custo –, Koch rejeitou sem sequer discuti-la.

Não posso dizer que tenha ficado surpreso quando o *New York Times* se manifestou contra meu plano. O autor do editorial era Herb Sturz, um antigo aliado de Koch. Antes de entrar para o conselho editorial do *Times* poucas semanas antes, Sturz era o chefe da Comissão de Planejamento Urbano, com responsabilidade específica pela Television City. Na minha opinião, deixar Herb Sturz escrever editoriais sobre a cidade de Nova York é o mesmo que permitir que Caspar Weinberger escreva editoriais sobre a política militar de Reagan.

No entanto, tive um forte apoio editorial do *Daily News*. “O prefeito está correto em dizer que há limites ao que a cidade pode dar à NBC”, escreveu o *News*. “Mas não há desculpas para a passividade. Koch em pessoa deve reunir os responsáveis pela tomada de decisões da NBC, do Rockefeller Center e da equipe de Trump. Ele deve traçar um plano sólido – e dar bronca se for necessário.”

Em vez disso, Koch ofereceu à NBC uma proposta meia-boca e fajuta de redução de impostos, que, segundo ele, poderia ser aplicada a qualquer local de Manhattan que escolhessem. Deu até alguns conselhos sobre novos locais que a NBC poderia levar em consideração. É claro que conselho grátis tende a valer o que se paga por ele. Tão logo Koch deu a sugestão, um porta-voz da NBC disse que a rede não estava interessada em considerar outros locais. Enquanto isso, os executivos da Hartz Mountain Industries não estavam sentados de braços cruzados. Ao identificar uma oportunidade de pressionar a NBC, anunciaram em 1º de junho que a rede tinha trinta dias para aceitar os termos oferecidos por eles e que Nova York não estava mais disposta a igualar.

Teve quem me dissesse que eu estava prejudicando minhas chances de aprovação do zoneamento ao brigar com Koch na mídia. Pode ser que estivessem certos. Mas eu achava que havia uma questão maior em jogo. Comecei a acreditar que Ed Koch é tão incompetente e destrutivo para Nova York que alguém tem que se posicionar e dizer não publicamente. Quando o *Daily News* fez uma pesquisa entre os leitores para saber se concordavam com a posição de Koch ou a minha em relação à NBC, os resultados foram muito satisfatórios. Quase 10 mil leitores ficaram do meu lado. Somente 1,8 mil ficaram com Koch.

Esperei por muito tempo para construir no West Side e posso esperar mais para conseguir o zoneamento que considero necessário. No fim, vou construir a Television City com ou sem a NBC e com ou sem a atual administração da prefeitura.

Continuo também mantendo todas as minhas outras opções em aberto, pois, como já disse, essa é a única maneira de você realmente se proteger. Se o mercado imobiliário residencial continuar forte, sem dúvida vou me dar muito bem vendendo apartamentos grandes e com vista para o rio naquela localização. Caso o mercado em geral tenha uma queda – e isso só pode ser temporário em uma cidade como Nova York –, posso optar por construir apenas o complexo comercial. E vou me dar muito, muito bem apenas com isso.

Minha hora – e a da Television City – vai chegar. Tenho sorte de poder bancar a espera, pois assim terei condições de fazer a coisa certa. A única coisa de que tenho certeza é que continuarei fazendo negócios em Nova York muito depois de Ed Koch sair de Gracie Mansion.

14

A SEMANA QUE PASSOU

No que deram as negociações

Mencionei no início que faço porque gosto de fazer. Mas no fim você é avaliado não pelo que empreende, mas pelo que acaba realizando. O que vem a seguir é um relatório de como ficaram as negociações que passaram por minha mesa na semana que decidi descrever.

Holiday Inns

Várias semanas depois de vender minha participação na Holiday com lucro, que foi substancial, mas não os US$ 35 milhões divulgados, comecei a comprar ações de outra empresa de cassinos, a Bally Manufacturing Corporation. Em pouco tempo, acumulei 9,9% das cotas. A Bally reagiu adotando medidas de pílula envenenada para rechaçar qualquer tentativa de aquisição hostil. Quando também me processaram para tentar me impedir de comprar mais ações, respondi com um processo contra eles.

Dois dias depois de entrar com meu processo, a Bally anunciou um acordo para a compra do cassino Golden Nugget pelo maior preço já pago em Atlantic City, quase US$ 500 milhões, incluindo o custo dos títulos. Novamente, o verdadeiro objetivo parecia ser me contrariar. Nenhuma empresa tem permissão

legal para possuir mais de três cassinos em Atlantic City, e, se eu assumisse o controle da Bally após terem comprado o Golden Nugget, eu seria dono de quatro.

Na prática, entretanto, me colocaram em uma situação de ganho certo. Ao pagar um preço tão alto pelo Nugget, a Bally apenas contribuiu para aumentar o valor de todos os cassinos da cidade, inclusive os dois que eu já possuía.

No fim a Bally ofereceu um acordo que não pude recusar. Concordei em não me opor à compra do Nugget. Em troca, concordaram em recomprar meus 9,9% de ações da empresa por um preço médio muito acima do que paguei, proporcionando-me um lucro de mais de US$ 20 milhões pelo breve investimento.

Em março de 1987, fiz a terceira tentativa de comprar uma empresa de cassinos, a Resorts Internacional, mas dessa vez em base amistosa. Na sequência da morte do fundador da Resorts, James Crosby, vários outros grupos lançaram ofertas pela empresa, mas nenhum teve sucesso. Nesse ínterim, desenvolvi um relacionamento próximo com vários membros da Resorts que controlavam a empresa. Em abril de 1987, cheguei a um acordo com a família para comprar ou me candidatar a 93% das ações da empresa com direito a voto pelo valor de US$ 135 cada.

Subsequentemente, vários outros candidatos ofereceram preço maior, mas a família ateve-se ao nosso acordo. Entre outras coisas, acreditavam que eu fosse o candidato mais credenciado para concluir a construção do projeto de estimação de Jim Crosby, o Taj Mahal na Boardwalk. Projetado como o maior e mais luxuoso cassino do mundo, o Taj Mahal já havia ultrapassado o orçamento em

muitos milhões de dólares e não estava nem perto de ficar pronto na época em que Crosby morreu.

Pretendo inaugurar o Taj em outubro de 1988. A fim de criar uma operação mais eficiente, pode ser que eu feche o cassino existente no Resorts, adjacente ao Taj Mahal, e utilize as instalações como suporte para o Taj. Claro que sempre posso vender para outra operadora de cassinos pelo preço certo. Quem sabe? Talvez a Bally ou a Holiday Inns possam interessar-se.

Annabel Hill

Acabamos angariando mais de US$ 100 mil para o fundo de Annabel Hill, que usamos para quitar a hipoteca e salvar a fazenda dela. Para comemorar, trouxemos a Sra. Hill e sua filha para Nova York, onde realizamos a primeira – e suspeito que última – cerimônia de queima de hipoteca no átrio da Trump Tower.

United States Football League

Os proprietários votaram por unanimidade a favor de apelação contra a sentença de indenização simbólica de US$ 1 concedida à USFL, a despeito de o júri ter constatado a prática de truste pela National Football League. Acredito que as bases para a apelação sejam tão fortes quanto nosso caso original.

Wollman Rink

O rinque ficou US$ 750 mil abaixo do orçamento e foi aberto um mês antes do prazo, em novembro de 1986. Mais de meio milhão de patinadores desfrutou do rinque no primeiro ano. Antes da inauguração, a prefeitura previa um grande prejuízo operacional. Na primeira temporada completa de operação, obtivemos lucro de quase US$ 500 mil – todo doado a instituições de caridade.

As torres de Palm Beach

Lee Iacocca se tornou meu sócio na compra de duas torres de condomínio na região de Palm Beach, que compramos por aproximadamente US$ 40 milhões. Quando assumimos o projeto, havia apenas algumas unidades vendidas. Em curto período de tempo, operando em um mercado saturado de condomínios no sul da Flórida, vendemos ou locamos/arrendamos quase cinquenta unidades e conseguimos transformar uma operação falida em um caso de grande sucesso. Ao longo do próximo ano pretendemos abrir um grande restaurante no térreo de uma das torres. Entre os que fizeram propostas pelo espaço estão os donos do 21 Club de Nova York e Harry Cipriani, dono do Harry's Bar. Sir Charles Goldstein foi dispensado do posto de conselheiro de Lee antes da conclusão das negociações.

O cassino australiano

Embora estivéssemos entre os finalistas cogitados para operar o segundo maior cassino do mundo (atrás do Taj Mahal de Atlantic City), pensei melhor no último instante. A ideia de gerir um negócio a 24 horas de avião de Nova York simplesmente não fazia sentido – especialmente quando tenho tanta coisa a ocupar minha atenção no meu prédio quintal. Pouco antes de a decisão ser anunciada por autoridades de New South Wales, informei que estava retirando minha oferta.

Beverly Hills Hotel

O hotel acabou vendido ao licitante que fez a melhor oferta, um empresário do petróleo chamado Marvin Davis, por um preço muito acima do que eu estava

disposto a pagar. Depois de inspecionar a propriedade, mantive minha oferta baixa. Claro que, se Davis decidir vender um dia, estou certo de que terá lucro.

Na sequência, Marvin Davis também se tornou um dos licitantes da Resorts International. Depois de eu já ter feito meu acordo, ele não só ofereceu um preço maior, como tentou persuadir as famílias Murphy e Crosby a renegar o contrato feito comigo. Eles recusaram, e o tribunal aprovou meu acordo, depois aprovado também pela Comissão de Controle de Cassinos de New Jersey por 5 votos a 0.

Nessa época, casualmente fui a uma festa fabulosa oferecida por Merv Adelson e Barbara Walters na Califórnia, e um repórter perguntou sobre a oferta de Marvin Davis para a Resorts. Em tom de brincadeira, eu disse que Davis, que está terrivelmente acima do peso, deveria focar em perder 90 quilos em vez de perder tempo tentando romper meu acordo com a Resorts. Um tempo depois, fiquei sabendo que Davis ficou indignado com meu comentário, mas não posso dizer que me senti mal. Não me dou ao trabalho de ser cordial com inimigos.

O estacionamento

Em outubro de 1986, muitos meses depois da construção de nossa nova garagem ter começado, recebi uma ligação de emergência certa manhã, pouco antes de uma palestra para um grupo de empresários em Nova York. Meu gerente de construção, Tom Pippett, estava do outro lado da linha. Parecia que o operador de um guindaste imenso, de muitas toneladas, havia estendido a haste excessivamente para pegar uma viga, e o resultado foi que o guindaste e a viga de 22 toneladas desabaram em cima da garagem. Pippett informou que uma enorme parte da garagem havia literalmente ido abaixo. “E os operários?”, perguntei. “Alguém se machucou?”

Ele disse que havia no mínimo cem homens trabalhando no canteiro e que uma contagem estava em andamento. Pedi a ele para me manter informado e fui dar minha palestra, tentando tirar o assunto de minha mente enquanto falava. Ao sair da palestra, recebi um recado de Tom. Retornei a ligação imediatamente. “Você não vai acreditar, Sr. Trump”, ele disse, “mas contamos todos, e ninguém se feriu.”

Perder uma única vida teria sido horrível e devastador. Nesse caso, foi pura sorte os operários por acaso estarem trabalhando em outro local da garagem, o que salvou suas vidas.

Isso mostra como tudo pode ser realmente muito frágil. Aqueles homens tiveram muita sorte, assim como eu.

A obra terminou sem nenhum outro incidente. Em maio de 1987, inauguramos 1,2 mil novas vagas na garagem conectada ao Trump Plaza e à Boardwalk por uma passarela. Na semana seguinte, as receitas de nossos caça-níqueis mais do que dobraram – basicamente devido ao aumento do trânsito de pedestres em nossas instalações. Em julho, estávamos com todas as 2,7 mil vagas abertas, além de um terminal de ônibus e um local para desembarque de limusines – tudo dentro do prazo e do orçamento.

Las Vegas

Retirei minha solicitação para uma licença de jogo em Las Vegas. Entre o Resorts e meus dois outros cassinos em Atlantic City, eu tinha o bastante com que me ocupar nesse ramo perto de casa. Meu foco agora está em Atlantic City, mas não descarto construir ou comprar em Nevada no futuro.

Limusine Trump

Tomou-se a decisão de dar início à fabricação de duas limusines da Cadillac usando meu nome. A Trump Golden Series será a mais opulenta limusine longa já produzida. A Trump Executive Series será uma versão um pouco menos luxuosa do mesmo carro. Nenhum dos dois saiu ainda da linha de montagem, mas o pessoal da Cadillac Motors Division recentemente enviou-me um lindo Cadillac Allante dourado de presente. Talvez tenham pensado que preciso de mais brinquedos para me manter ocupado.

Negociação com O Drexel

Optei por não ir adiante na negociação com a empresa hoteleira que o Drexel Burnham Lambert propôs e mantive todos os meus investimentos com Alan Greenberg e o Bear Sterns. Tem sido uma fase difícil para o Drexel.

Trump’s Castle

Eu disse que não dá para apostar contra Ivana, e ela comprovou que eu estava certo ainda antes do que eu esperava. Quando foram anunciados os números dos três primeiros meses de 1987, o Trump’s Castle teve o maior aumento de receita entre os doze cassinos de Atlantic City e foi o hotel mais rentável da cidade. O Castle faturou US$ 76,8 milhões naquele trimestre – com um aumento de 19% comparado ao mesmo período do ano anterior. Ainda que esse desempenho seja bom, Ivana não ficará feliz até abrir uma grande distância dos demais.

Gulf & Western

Continuei a conversa com Martin Davis, presidente da Gulf & Western, sobre os teatros. Além disso, desde então comprei muitas ações da Alexander’s, rede de lojas de departamento. A localização da loja de referência, entre as ruas 58 e 59 e

a Terceira Avenida e a Lexington, perto da Bloomingdale’s, é outro local perfeito para teatros – bem como para um arranha-céu misto, com espaço comercial e unidades residenciais.

Mar-a-Lago

A piscina e a quadra de tênis estão prontas, e ambas são tão lindas quanto eu esperava. Por menor que seja meu interesse em relaxar, gosto de Mar-a-Lago, o que é quase incrível. Talvez seja o mais próximo do paraíso que vou chegar.

Hotel em Moscou

Em janeiro de 1987, recebi uma carta de Yuri Dubinin, o embaixador soviético nos Estados Unidos, que começava assim: “É um prazer enviar boas notícias de Moscou”. Seguia dizendo que o Goscomintourist, agência estatal soviética de turístico internacional, havia manifestado interesse em uma *joint venture* para a construção e a gestão de um hotel em Moscou. Em 4 de julho, viajei para Moscou com Ivana, sua assistente Lisa Calandra e Norma. Foi uma experiência extraordinária. Visitamos meia dúzia de locais com potencial para um hotel, incluindo vários próximos à Praça Vermelha. Ficamos hospedados na suíte Lenin do Hotel Nacional, e fiquei impressionado com a ambição das autoridades soviéticas para fazer o negócio.

Trump Fund

Decidi não criar um fundo separado para comprar imóveis endividados, usando dinheiro captado de investidores externos. Não me importo de correr risco pessoal, mas a ideia de ser responsável pelo dinheiro de muitas outras pessoas – especialmente quando é certo que isso incluirá alguns amigos – no fim não era

atraente. Nunca fiquei tentado a abrir o capital de minhas empresas pelo mesmo motivo. É muito mais fácil fazer escolhas quando você só tem que prestar contas para si mesmo.

Meu apartamento

No outono de 1987, a reforma de meu apartamento finalmente terminou. Eu podia arcar com a espera e fico feliz por tê-lo feito. Talvez não haja apartamento igual no mundo.

Avião

Finalmente encontrei um avião. Por acaso estava lendo um artigo da *Business Week* na primavera de 1987 sobre uma empresa em dificuldades chamada Diamond Shamrock, com sede no Texas. O artigo descrevia as incríveis regalias desfrutadas pelos altos executivos da Shamrock, que de fato viviam como reis. Entre os exemplos citados havia um 727 de propriedade da empresa, luxuosamente equipado, no qual os executivos voavam à vontade.

Senti a oportunidade. Na segunda-feira de manhã, liguei para o escritório do executivo da Diamond Shamrock estampado na abertura do artigo da *Business Week*. Entretanto, ele já não estava mais lá, e um novo presidente, Charles Blackburn, acabara de ser nomeado. A ligação foi transferida para ele na mesma hora, conversamos por alguns minutos, e lhe desejei boa sorte. Aí falei que tinha lido sobre o 727 da empresa e que, se ele tivesse interesse em vender, eu estaria interessado em comprar. É claro que Blackburn disse que, por mais que todos adorassem o avião, a venda era uma das primeiras coisas em sua agenda. Ele até ofereceu mandar o avião para Nova York para que eu pudesse dar uma olhada.

No dia seguinte, fui ao aeroporto de La Guardia dar uma olhada. Abri um sorriso. O 727 é projetado para acomodar até duzentos passageiros, mas esse havia sido reformado para quinze e incluía luxos como um dormitório, banheiro completo e uma área de escritório separada. Era um pouco mais do que eu precisava, mas para mim é difícil resistir a um bom negócio quando a oportunidade se apresenta.

Um 727 novo é vendido por aproximadamente US$ 30 milhões. Um G-4, que tem um quarto do tamanho, sai por cerca de US$ 18 milhões. No entanto, eu sabia que a Diamond Shamrock estava ansiosa para vender, e não tem muita gente no mercado para 727s.

Ofereci US$ 5 milhões, o que era obviamente um valor ridículo de tão baixo. Fizeram uma contraproposta de US$ 10 milhões, e naquele momento eu soube que faria um belo negócio, independentemente de como a negociação terminasse. Mesmo assim, pechinchei mais um pouco, e finalmente concordamos em um preço de US$ 8 milhões. Não creio que haja qualquer outro avião particular comparável a esse.

RNB

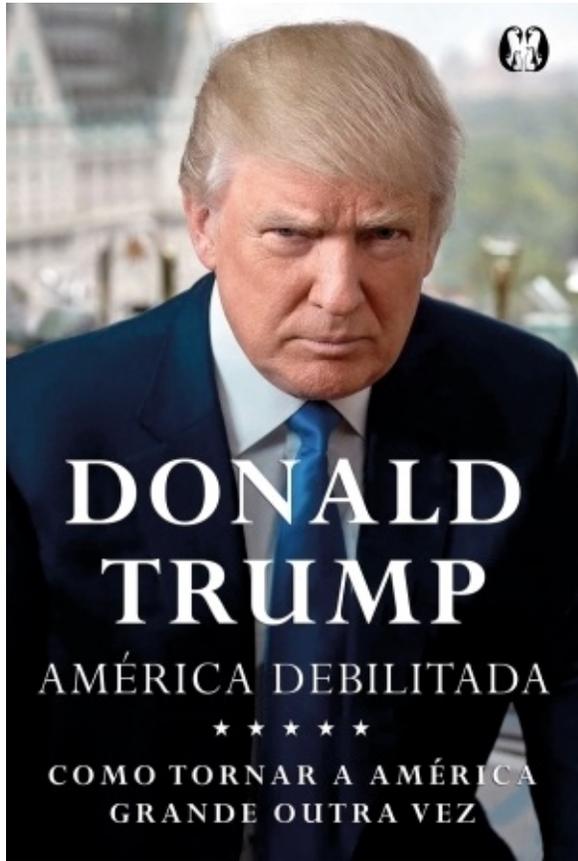
Felizmente, não sei a resposta, pois, se soubesse, isso tiraria metade da diversão.

Uma coisa eu sei: não será mais do mesmo.

Passei os primeiros vinte anos de minha vida profissional construindo, acumulando e realizando coisas que muitos disseram que não podiam ser feitas. O maior desafio que enxergo para os próximos vinte anos é descobrir formas criativas de devolver parte do que consegui.

Não me refiro apenas a dinheiro, embora faça parte. É fácil ser generoso quando você tem muito, e todos que têm devem ser. Mas o que mais admiro são as pessoas que se colocam na linha de frente. Nunca fiquei muito interessado em saber por que as pessoas doam, pois a motivação raramente é o que parece, e quase nunca é puro altruísmo. Para mim, o que importa é fazer, e doar tempo é muito mais valioso do que apenas doar dinheiro.

Em minha vida, descobri que sou muito bom em duas coisas: superar obstáculos e motivar gente boa a fazer o seu melhor. Um dos desafios à frente é como usar essas habilidades a serviço dos outros com tanto sucesso quanto usei a meu favor até agora.

Não me entenda mal. Também planejo continuar fechando negócios, grandes negócios – sem parar.

DONALD
TRUMP
AMÉRICA DEBILITADA
COMO TORNAR A AMÉRICA
GRANDE OUTRA VEZ

América Debilitada

Trump, Donald
9788568014349
208 páginas

Compre agora e leia

"Veja a situação mundial neste exato momento. Está uma bagunça terrível, para usarmos termos amenos. Jamais houve uma época mais perigosa. Os políticos e grupos de interesses especiais de Washington, D.C., são diretamente responsáveis pela confusão em que nos encontramos. Então por que devemos continuar a ouvi-los? Chegou a hora de devolver a América a seu dono de direito — o povo americano. Não farei o mesmo jogo que os políticos fazem há décadas — muito papo, nenhuma ação —, enquanto grupos de interesses especiais e lobistas ditam nossas leis. Estou sacudindo o establishment em ambos lados políticos porque não posso ser comprado. Quero recuperar a América, torná-la grande e próspera outra vez e assegurar que sejamos respeitados por nossos aliados e temidos por nossos adversários. Este livro é meu plano de Como Tornar a América Grande Outra Vez. Não é difícil. Precisamos apenas de uma pessoa com a coragem de dizer o que necessita ser dito. Não acharemos isso em Washington, D.C."

Compre agora e leia

NAPOLEON HILL
COAUTOR W. CLEMENT STONE
ATITUDE
MENTAL
POSITIVA
amp
PREFÁCIO DE OG MANDINO
PUBLICAÇÃO OFICIAL AUTORIZADA PELA FUNDAÇÃO NAPOLEON HILL

CLÓVIS DE BARROS FILHO
PEDRO CALABREZ
EM BUSCA
DE NÓS
MESMOS

Em busca de nós mesmos

de Filho, Clóvis Barros
9788568014523
400 páginas

Quem somos? De onde viemos? Para onde vamos? Perguntas manjadas, é verdade. Mas quem nunca pensou nisso pelo menos uma vez na vida? O questionamento sobre nossa existência, origem e destino tem sido tema de profunda reflexão dos maiores pensadores da humanidade ao longo de três mil anos e, mais recentemente, dos cientistas. As perguntas são as mesmas desde que o homem começou a pensar. As respostas não. Muito pelo contrário. Filósofos e cientistas de todas as épocas e escolas têm se dedicado também a inquietações bem mais pessoais. O que devo fazer para viver melhor? O que acontece dentro de mim quando me apaixono? As respostas variam. E muito. "Em busca de nós mesmos" é uma pequena e agradável viagem pela história da evolução do pensamento e do conhecimento humano. O diálogo informal de Clóvis de Barros Filho e Pedro Calabrez apresenta respostas da filosofia (com as ideias de Aristóteles, Platão e Spinoza, entre outros) e das ciências da mente (psicologia e neurociências) — e instiga o leitor a chegar a suas próprias conclusões. Clóvis e Calabrez aproximam a filosofia da ciência, revelando a complementaridade dessas visões. E aproximam ambas do leitor com um texto descontraído e acessível.

Mais de 120 milhões de cópias vendidas no mundo
COMO AUMENTAR O SEU PRÓPRIO SALÁRIO
UMA ENTREVISTA REVELADORA COM O HOMEM MAIS RICO DO MUNDO
NAPOLEON HILL
PUBLICAÇÃO OFICIAL